

Pécsi Tudományegyetem
Nyelvtudományi Doktori Iskola
Kommunikáció Doktori Program

Domschitz Mátyás

Tudáskombináló szervezeti hálózatok

*Hogyan alakul át a munka világa és a vezetés
a tudás-intenzív szervezetekben?*

doktori disszertáció

konzulens: Horányi Özséb

2009

Domschitz Mátyás

Tudáskombináló szervezeti hálózatok

*Hogyan alakul át a munka világa és a vezetés
a tudás-intenzív szervezetekben?*

Tartalom

Első fejezet. Bevezetés. Ha a munka kommunikáció ...	7
1.1. A disszertáció részei, fejezetei	7
1.2. Hatékony és emberközpontú – tudáskombináció	10
1.2.1. Kommunikatív – társadalmi természetű – szervezeti jelenségek	10
1.2.2. Kutatói motívumok	11
1.3. Reáltudományos vezetési és kommunikációs modellek és nyelvek	12
1.4. A szervezeti kommunikáció participációs modellje.	14
1.5. Kutatási feladatok.....	17
1.5.1. Környezetvédelmi szervezeti háló	17
1.5.2. Kutatás - fejlesztési részleg.	18

I. rész

A delfin raj. Intelligens egységek együttműködő hálózata	20
--	----

Második fejezet. Versenyezni, vagy együttműködni	21
2.1. Versengők és együttműködők	21
2.2. Újfajta kommunikáció igénye	23
2.3. Kooperatív rendszer-a meeting galaxis létrejötte	27
2.4. Autonóm proaktív szereplők. Az R&D és a civilek szervezeti kultúrája.....	29
2.4.1. Az R&D szervezeti kultúrája	30
2.4.1.1. A hatalomkultúra.....	30
2.4.1.2. Szerepkultúra.....	31
2.4.1.3. A Feladatkultúra	31
2.4.1.4. A személyiség kultúrája	32
2.4.1.5. Az R&D csoport eredményei	32
2.4.1.6. A feladatkultúra és a proaktivitás	33
2.4.1.6.1. Proaktív hálózati csomópont	33
2.4.1.6.2. Volt ötlete, megcsinálta.....	33
2.4.1.6.3. Sikerkeresők és kudarckerülők.....	35
2.4.1.6.4. Autonómia a hálózatban.....	39
2.5. A munka új interaktív világa	41
2.5.1. A valóságot és a várhatót folyamatosan konstruálni kell	43
2.5.2. A normákat és a szerepeket folyamatosan konstruálni kell	43
2.5.3. Eltérő pszichológiai szerződések.....	45
2.5.3.1. Eltérések az üzleti és a civil szférában	45
2.5.3.2. Az R&D pszichológiai szerződései.....	47
2.5.3.3. Ne legyen hangsúlyos a bonus rendszer.....	48
2.6. Versenyezni, vagy együttműködni?	48
2.6.1. Az együttműködők előnye	49
2.6.2. Amikor és amiért érdemes együttműködni	49
2.6.3. Amikor nem érdemes együttműködni	53
2.6.4. A bonus rendszer ne legyen versenyeztető	54

Harmadik fejezet. Beszéljük meg a dolgainkat!	56
3.1. Veri-e a tanár úr a gyerekeket? Példa a kommunikatív racionalitáshoz	56
3.2. A kommunikatív racionalitás	61
3.2.1. Társadalmi cselekvés és nem társadalmi cselekvés	63
3.2.2. Instrumentális cselekvés.....	63

3.2.3. Társadalmi cselekvés.....	64
3.2.4. Stratégiai cselekvés	64
3.2.5. A kommunikatív cselekvés	64
3.2.6. A stratégiai cselekvés hatékonyságának fokozása	65
3.2.7. A megegyezésre törekvés racionalitása, a kommunikatív racionalitás	66
3.2.8. Alkotó csoportmunka támogatása - folyamatkonzultáció	68
3.2.8.1. Mikor van szükség alkotó csoportmunkára?	68
3.2.8.2. Hogyan oldjunk meg szervezeti problémákat változó környezetben?	69
3.2.8.3. Az alkotási folyamat csoportos támogatása	70
3.2.8.3.1. A probléma érzékelése	70
3.2.8.3.2. Előkészítés, lappangás	71
3.2.8.3.3. Ötletgyűjtés	71
3.2.8.3.4. Kidolgozás.....	72
3.2.8.4. Alkotást segítő jelenségek	73
3.2.8.4.1. Elhalasztott ítéletalkotás.....	73
3.2.8.4.2. Szerendipitás	73
3.2.8.4.3. Szinektika	74
3.2.8.5. Problémaérzékenység.....	74
3.2.9. Csoportos alkotási technikák.....	74
3.2.9.1. Ötlettechnika. Idea engineering.....	75
3.2.9.2. Barainstorming	75
3.2.9.3. NCM nominális csoportmódszer.....	75
3.2.9.4. Kauzális módszer	76
3.2.9.5. 635-ös módszer	76
3.3. Facilitátori munka. Iskola- szülő konfliktus kezelése	77
3.3.1. Előttörténet	77
3.3.2. A konfliktuskezelés keretei. Ki az a facilitátor és hol a helye?.....	78
3.3.3. Társadalmi döntéshozatal	80
3.3.3.1. Társadalmi részvétel a döntéshozatalban	83
3.3.4. Konfliktusok fajtái.....	85
3.3.4.1. Információs konfliktusok	85
3.3.4.2. A viszonyrendszer konfliktusai	86
3.3.4.3. Strukturális konfliktusok	86
3.3.4.4. Értékkonfliktusok	88
3.3.4.5. Érdekkonfliktusok (zéró összegű játék)	88
3.4. A racionális megközelítés korlátai	89
3.4.1. A racionalitás szociológiai megközelítése	89
3.4.2. A racionalitás, mint bírálhatóság.....	90
3.4.3. Világkép szerkezetekbe beépített ontológiák. Rendszer és életvilág.....	92
3.4.4. Korlátozott racionalitás	94

II. rész

A tekintet előállítása

Negyedik fejezet. Kommunikáció a kommunikációról	97
4.1. Bevezető kommunikáció a szervezeti kommunikációról történő kommunikációról	97
4.2. A szervezeti kommunikáció alapítói perspektívája.....	99
4.2.1. Problémamegoldás a vevők – kedvezményezettek számára	101
4.2.2. Alapítói problémamegoldás	101
4.2.3. A szervezeti tagok problémamegoldása	101

4.2.4. A szervezet, mint sokszereplős erőter	102
4.2.5. A szervezeti kommunikáció funkciója az alapítói racionalitás szerint	102
4.3. A szervezet változik	106
4.4. A szervezeti kommunikáció témái és megközelítései	109
4.4.1. A kutatási témák változásai az időben	109
4.4.2. A szervezeti kommunikáció kutatás metaforái	111
4.4.3 A tekintet előállítása – kommunikáció	112
4.4.3.1. A normatív iskolák	117
4.4.3.2. Az interpretív iskolák	118
4.4.3.3. A kritikai iskolák	119
4.4.3.3.1. Ideológia kritika	120
4.4.3.4. Posztmodern „dialogikus” iskola	121
Ötödik fejezet. A kutatói szemüveg. Proaktív ágensek és rendszerfunkciók....	124
5.1. A proaktivitás értéke és mértéke.	124
5.1.1. Hogyan keletkezik a kvalitatív adat?	124
5.1.2. Személyiségvonás vagy csoportjellemző?	129
5.1.3. Van-e jó proaktív reaktív- P/R arány? Mi a jó arány?	130
5.1.4. A vezetők felelőssége, hogy beosztottaiknak több „igéje” legyen.	131
5.2. A szervezet, mint rész-egész. A szervezet a környezetében.	132
5.2.1. Mekhosz és Biosz.	132
5.2.2. A szervezet, mint holon.	133
5.3. A szervezet alapvető rendszerfunkciói	134
5.3.1. Adaptáció-innováció	136
5.3.2. Célok elérése – fókuszált felelős cselekvések	137
5.3.3. Integráció	138
5.3.4. Mintafenntartás. A latens állapot fázisai	138
5.3.5. Rendszerfunkciók rendszere	139
5.4. Értelemmel teli világunk	141
5.4.1. A kulturális niche	141
5.4.2. Társadalmi problémamegoldások	143
5.5. Kvalitatív fenomenologikus kutatás.	146

III. Rész

Tudáskombináló hálózatok

Hatodik fejezet

Konfliktusos beilleszkedés a környezetvédő hálóban	151
6.1. A tudás hálójában. Gyökerek és identitás	151
6.1.1. Értelemmel teli történetek az életutakról. Hogyan lettem környezetvédő?	151
6.1.2. Családi háttér - gyerekkor	153
6.1.3. Iskolai, egyetemi meghatározó élmények - pedagógusok	156
6.1.4. Mozgalmi élmények	158
6.1.5. A megrendült világrend	161
6.2. Adaptáció. Szerepvállalás a környezetben	162
6.2.1. Általános szerep	162
6.2.2. Szerepek a környezetben	164
6.2.2.1. Sokfelé hívnak	164
6.2.2.2. Professzionális fókuszált NGO szerep és általános térségi szerep	165
6.2.2.3. Források a környezetből	166

6.2.2.3.1. Civil források.....	166
6.2.2.3.2. Bürokratikus - projektszemléletű források. Pályázati mókuserék.....	166
6.2.2.4. A szervezeti háló, mint szervezet, és mint stratégia.....	168
Hetedik fejezet. Célelés és intézményesülés.....	169
7.1. Az óriásgép árnyékában	169
7.2. Sikerek és növekedés. „Gyerünk – gyerünk!”	173
7.3. Személyes vezetés – az elengedés problémája.....	176
7.4. Motivációs problémák.....	178
7.5. Pörgés és hálózati együttműködés.....	180
7.6. Vezetési rendszer igénye	184
7.7. A „célelők” problématérképe	188
Nyolcadik fejezet. Integráció.....	193
8.1. Az integráció kialakulása. Mekhoszból Biosz	193
8.2. Szervezetközi együttműködések	193
8.2.1. Miért éri meg a hálózatban lenni és miért nem	194
8.3. Teendők és érző lények integrálása.....	196
8.4. Önkéntesek - kohézió	197
8.5. Integráló vezetés és vezetési endszer	198
8.6. Hogyan dolgozzunk hálózatban?	200
Kilencedik fejezet. Az identitás, az értékek előállítása.....	203
9.1. A Mintafenntartó funkció	203
9.2. A küszöbön belül.....	203
9.3. Rendszer és életvilág	206
9.4. A küszöbön belül. Liminalitás és communitas.....	207
9.5. Valaha volt szebb jövő	210
9.6. Intézményesült mintafenntartás.....	214
Tizedik fejezet. Élet a meeting galaxisban. Az R&D rendszerfunkciói.....	217
10.1. A környezet és elvárásai, adaptáció	217
10.1.1. A környezeti elvárásoknak való megfelelés.....	224
10.1.2. Környezeti követelmények és bonus.....	226
10.2. Célok elérése.	227
10.2.1. Vezetés a meeting galaxisban. Meta-technikai rendszer és működtetése.	227
10.2.2. A cél elérés-a felelősség-megosztása	233
10.2.2.1. Proaktivitás és kommunikáció – rendszerben	234
10.3. Integráció.....	236
10.3.1. Kommunikatív állapot.....	236
10.3.2. A csoport informális szerepei és a team munka	237
10.3.3. Integráló tényezők	241
10.4. Mintafenntartás.....	242
10.4.1. G és az emberi világ	242
10.4.2. Valaha volt szebb jövő az R&D-ben.....	244
10.4.3. Az R&D értékei.....	247
Befejezés. Forog a kerék.....	249
Bibliográfia.....	252

Bevezetés. Ha a munka kommunikáció ...

A tanulmány a tudás-intenzív szervezetekben folyó vezetési, és szervezetfejlesztési munkát kívánja elősegíteni. Bemutatja azt a fogalmi hálót, amellyel szervezetek fejlesztésén dolgozunk.

A tanulmányt végig kísérő gondolat, hogy a dolgokat előállító, a dolgokkal foglalkozó munka helyén egyre inkább kommunikációt találunk, s mindez átalakítja a vezetést és a szervezetek világát. A korábbi – jellemzően a dolgokkal foglalkozó - munka másik oldalán a munka „tárgya” volt. Ez nem gondolkodó, érző, értő, stratégiával dolgozó értelmes lény volt, hanem kiismerendő „természet”, amelyet - megismerése után, alkalmas munkafogásokkal alakítani, manipulálni tudunk. Ez az instrumentális cselekvés modellje határozta meg a korai szervezési, vezetési megközelítéseket. Ám a vezetés-szervezés már a kezdetektől sem csak a dologi, anyagi, technikai oldallal foglalkozott, hanem az emberivel, s így a társadalmival is. Ahogy haladunk az időben napjaink fele, szaporodnak a szinte csak szellemi munkával dolgozók, s a munka másik oldalán jellemzően nem az átalakítandó „természet”, hanem ott is (viszont-) gondolkodó ember van, s a vele való munka nem természetalakító cselekvés, hanem társadalmi, kommunikatív természetű jelenség. Ezért át kell alakítani a szervezetekről való instrumentális modellek szerinti gondolkodást, (s a szervezetfejlesztést) a társadalmi-kommunikatív természetű modellek szerinti gondolkodássá. E munkához kívánunk hozzájárulni e tanulmánnyal.

1.1. A disszertáció részei, fejezetei

A szervezetek problémákat oldanak meg. Ehhez problémamegoldó felkészültségekre van szükségük, melyek mint új értékeket előállító tényezők: tőkék. A szervezetfejlesztés célja pedig a szervezet problémamegoldó potenciáljának, így tőkéjének növelése. A szervezetekben, amikor értékeket hozunk létre felkészültségeket - tőkéket kombinálunk. Ezt nemcsak a szervezetekben belül tesszük, hanem egyre gyakrabban a szervezetek közötti hálózati munkában.

1.1.1.

Ezt a hálózatosodást, s az ezzel járó szervezeti kommunikációs jelenségeket mutatja be az első rész, amely a „Delfin raj - Intelligens egységek együttműködő hálózata” címet viseli.

A mai szervezetekben az értékek előállítása egyre láthatóbban kommunikatív természetű folyamat. A tárgyak, anyagi javak előállításával egyre kevesebben foglalkoznak, míg a termelés előkészítésével, megszervezésével, értékesítéssel, stb. egyre többen. Ez inkább kommunikáció, mint tárgyakkal végzett munka, s e kommunikáció irányában történő változást mutatja be a második fejezet. A címe: „Versenyezni, vagy együttműködni.”

Az együttműködésre orientált racionális kommunikációnak vannak modelljei. Egy természetes képpel a racionális kommunikációt úgy képzeljük, hogy „összedugjuk a fejünket” és értelmesen megbeszéljük a dolgainkat. A kommunikatív racionalitás modellje szerint máshogy egyeztetjük a nézeteinket a tényekről, máshogy a közös normáinkról, s máshogy beszélhetünk belső állapotainkról. A harmadik fejezet amely a „Beszéljük meg a dolgainkat” címet viseli, e racionális kommunikáció jelenségét járja körül. Ettől jobban megértjük, hogy milyen kommunikatív feltételei vannak a racionális nézetegyeztetésnek. Ezt a részt leginkább a facilitátori, és konfliktuskezelői munkában használhatjuk. E fejezet végén utalunk rá, hogy nem tudunk mindent megoldani a racionális kommunikáció modelljében, s felvillantjuk a racionális kommunikáció néhány korlátját.

1.1.2.

A disszertáció második része abból indul ki, hogy nem tudunk „mindent” racionálisan megvitatni, mert még mielőtt racionálisan kommunikálnánk, már van egy megkérdőjelezetlen tudásunk, „nézetünk” a tárgyalt dologról, amely nem képezi a racionális diskurzus tárgyát. A racionalitás ezen előfeltételeiről és korlátjairól szól a második rész amelynek címe „A tekintet előállítása.

A negyedik fejezetben a kommunikációt kutatók előzetes tudásának a fajtáit mutatjuk be. Mint minden kommunikációnak, a szervezetről és a szervezeti kommunikációról való kommunikációnak is vannak különféle rejtett előfeltevéseken alapuló látásmódjai. Ez a fejezet ezek változatait mutatja be, a címe: „Kommunikáció a kommunikációról”. Azt is megmutatjuk, hogy e látásmódokat a társadalmi, szervezeti rétegek, és e rétegek érdekei befolyásolják.

Az ötödik fejezetben bemutatom azt a kutatói előfeltevés-rendszert, (a saját szemüvegemet) amellyel az utóbbi években szervezeteket vizsgáltam. Abból indultam ki, hogy a szervezetek tagjai viselkedését meghatározza az, ahogyan a szervezetükről gondolkodnak. Az meg, hogy hogyan gondolkodnak, milyen fogalmakkal, képzetekkel írják le valóságukat, a szervezeti kommunikáció jelenségvilágában alakul ki, abban amit, s ahogyan kommunikálnak a szervezeti valóságukról. Ezért a szövegek vizsgálatával a

szervezeti gondolkodásmód, s ezen keresztül a viselkedés leírható. A szövegek hallgatásakor igyekeztem (igyekeztünk) előfeltevések nélkül hallgatni, s azt megérteni, ahogyan az interjúalanyok értik meg a valóságukat. Ám ezt a megértést a szövegek értelmezésekor összekötöttük azzal, hogy a szervezeteket egyszerre tekintettük egy szélesebb rendszer részeinek, s részeik felől nézve egészeknek. A fejezet címe: „A kutatói szemüveg. Proaktív ágensek és rendszerfunkciók.”

1.1.3.

A disszertáció harmadik részében bemutatok két tudáskombináló hálózatot, s benne azt, hogy hogyan működött, „mit hozott a konyhára” a kutatói módszertan. A hatodik, hetedik, nyolcadik, kilencedik fejezetben egy környezetvédő szervezetekből álló hálózat működését, a tizedikben egy globális vállalat magyarországi kutatás-fejlesztési részlegét (R&D[•]) vizsgáló kutatás tapasztalatait mutatom be.

A hatodik fejezet a konfliktusos „beilleszkedés címet viseli. E fejezetben a vizsgált környezetvédő szervezetek (társadalmi) környezetükhöz történő beilleszkedését mutatja be. Meglátjuk, hogy hogyan verbuválódtak, hogyan váltak környezetvédővé e szervezetek tagjai, a szervezetek hogyan illeszkednek be (konfliktusosan) a környezetbe, és hogyan igyekeznek alakítani azt, hogyan küzdenek meg a civil egyenjogúsággal, közösségi elvekkel alapozott értékrendjük, és a hierarchikus célra orientált munkaszervezetek követelményeivel.

A hetedik fejezetben bemutatom, hogyan alakítják ki célelérő szervezeteiket, s e szervezetek vezetésében milyen konfliktusaik vannak.

A hetedikben bemutatom, hogy hogyan oldják meg a munkamegosztás követelménye miatt kialakult tagolt struktúra integrációját, és hogyan szervezik a szervezetek közötti integrációt.

A nyolcadikban azt láthatjuk, hogy hogyan alakulnak ki újra – értékeik, mintáik, szervezeti identitásaik. Hogyan él együtt egy spontán, strukturálatlan, közösségre orientált értékrend (communitas) a munkaszervezet által megkövetelt szerepekre tagolt struktúrával.

A tizedik fejezet az „Élet a meeting galaxisban Az R&D rendszerfunkciói” címet viseli. Ez egy globális környezetben dolgozó, a területén piacvezetőnek számító nagyvállalat magyarországi kutatás-fejlesztési részlegét mutatja be. E fejezetben belelátunk abba, hogy a bonyolódó munka, és a technika globális intézményesülési folyamatai hogyan alakítják át a mérnöki munkát és a vezetést. A tárgyakkal dolgozó technikai, mérnöki munka átalakul. Míg

[•] Research&Development

a régebbi mérnököt valamilyen tárgy, technikai berendezés mellett láttuk, s munkájára a tárgyakkal bántó instrumentális cselekvés modellje volt a jellemző, ma a mérnöki munka nagyobb része kommunikáció, valamilyen meetingen való részvétel, egyezkedés, valamilyen tudáskombináló munka. S mint ilyen társadalmi cselekvés. A munka bonyolódása és döntően kommunikatív természete vezetés helyét és szerepét is átalakítja a. A vezetés egyre inkább e társadalmi cselekvések feltételrendszerét alakító *társadalomszervező* szerepet lát el. Bemutatjuk, hogy a kutatás fejlesztési részlegben hogyan működnek a részleg rendszerfunkciói. Hogyan szervezi a bonyolult környezetben való adaptációs funkcióját, hogyan szervezi cél-elérési folyamatait, hogyan integrálja részeit. Végül azt is meglátjuk, hogy hogyan építi újra értékeit, együttműködési mintáit.

1.2. Hatékony és emberközpontú tudáskombináció

1.2.1. Kommunikatív – társadalmi természetű szervezeti jelenségek

A szervezetek világa egyre bonyolultabb, s folyamataik leírásához (az anyagi technikai jellemzők mellett) egyre inkább *tudás jellegű* folyamatokat is le kell írni, s ezekre korábban nem reflektált eléggé a szervezetek világa. A szervezetek leírása, fejlesztése igényli e „tudás jellegű” oldal jobb megismerését. E tanulmányban e tudás kommunikatív természetével dolgozunk, ezt járjuk körül. Azért, hogy az így szerzett tudást felhasználhassuk a szervezetek fejlesztésében.

A szervezetben dolgozók a szervezetben közösen kialakított cég-kép alapján gondolkodnak, s e gondolkodás alapján cselekszenek. Nagy szervezetben ez a cég kép szervezeti egységek szerint differenciált. A szervezet különböző kollektívái különböző képeket alkotnak. Ez a kép a szervezet dolgozóinak mindennapi kommunikációjában alakul ki – konstruálódik. E közösen konstruált értékekkel, normákkal, tudásokkal, és „tudásokkal”, történetekkel, fogalmakkal teli világ a szervezet kultúrája. A szervezet működtet rendszereket, használ fogalmakat, tagjai igazodnak normákhoz, s ezek mindegyikében kollektív kommunikációs, megismerési, tudati folyamatok játszanak szerepet. A szervezet képét a szereplők mindennapi kommunikációjukban alakítják ki.

E kép befolyásolja a dolgozók munkáját, szokásait, együttműködését, a cég változásokra való képességét, a céghez való kötődést, a vezetőkhöz való viszonyokat, a lojalitást, s azt, hogy a céget mennyire hitelesen képviselik a szervezet partnerei előtt. Ezért ez a – kommunikatíván konstruált - szervezet meghatározó környezetet jelent a cég vezetői számára. Van amiben segíti, s van, amiben gyengíti a vezetői szándékokat. Megismerése indokolt.

A szervezeti működés tartalmaz az objektív, tárgyi, gazdasági műszaki folyamatok mellett, tudás jellegű folyamatokat, összetevőket, (ezek tárgyalására újabban kulturális tőke koncepciók vállalkoznak), és tartalmaz együttműködési, kommunikatív összetevőket (ez pedig a társadalmi tőke koncepcióiban található). Most nem vállalkozom a kulturális és társadalmi tőke megközelítések elemzésére, ám e szöveg részben ezek alternatíváját is jelenti, mert a tőke összetevők *mindegyikét* kommunikatívnak és ezzel kulturális és társadalmi természetűnek mutatja be.

1.2.2. Kutatói motívumok

Mintegy 25 éve foglalkozom valamiféle szervezetfejlesztéssel. Bár sok különbség van aközött, amit korábban neveztünk szervezetfejlesztésnek, és az között, amit most csinálunk, azt azért lehet mondani, hogy van benne folytonosság.

Személyes értéktöltetű is a kutatói programom. Régóta érdekel az elidegenedés problémája, és keresem az elidegenedés csökkentésének lehetőségeit. Olyan szervezeti megoldásokat keresek, amelyek a munkaszervezetekben kiteljesítik az emberi munkát, s csökkentik az emberek eszközként való tekintését, csökkentik az „instrumentalizációt”. Ez az értéktöltetűség néha veszély, s ezért jobb bevallani, és észrevenni a torzító hatásait. Ez a fajta elfogultság van ahol hátrány, és van, ahol jó. Jó ott, ahol a szervezetek sok tudással dolgoznak, mert a tudás hordozói, felhasználói, kombinálói az emberek. Ez egy kutatói program a kutatói programok Lakatosi értelmében. (Lakatos 1999)

Az üzleti szférában szerzett tapasztalataink is azt mutatják, hogy lehet ezzel a küldetéssel dolgozni, mert a munkaszervezetek igényei azt mutatják, hogy a termékek értékében egyre nagyobb hányadot jelent a beépített tudás. Így az érték egyre inkább olyan munkából származik, amelyet sok különféle szaktudás együttműködése előállított elő. A mai munkára leginkább tudások kombinációjaként érdemes tekintenünk. A régire is, de az efféle tekintés igénye mai. Ma a szervezetek akkor hatékonyak, ha tudnak emberközpontúan is együttműködni, mert a tudás, - a problémák megoldásához szükséges felkészültség - a személyiségekben van. Nem lehet hozzáférni e felkészültségekhez az ezt hordozó, emberekre való tekintés nélkül. S az idő során eredeti küldetésünkre koncentrálni azt vettük észre, hogy a *tudáskombináció szakértőivé* váltunk, és sok szervezetnek éppen erre van szüksége.

1.3. Reáltudományos vezetési és kommunikációs modellek és nyelvek

E tanulmányban vállaltakat végig kíséri egy tudományszociológiai jellegű probléma. A kommunikáció tudománya fiatal tudomány, miközben a kommunikáció a társadalmi jelenségek tekintetében alapvető. Mint hálnak a víz, természetes leginkább reflektálatlan közeg. Ám, amikor ezt az alapvető jelenséget később kezdjük tárgyalni, mint azokat, amelyeket megalapoz, sok más szaktudományos területre tévedünk. Többféle választ adhat erre a kommunikációkutató.

Az egyik, hogy felülemelkedik egy olyan absztrakciós szintre, egy olyan nyelven, amelyben az empirikus társadalmi valóságot leíró szaktudományos területekre nem közvetlenül reflektálunk. Ennek az az előnye, hogy az így megfogalmazott tételek a kommunikációelmélet tekintetében általános érvényűek, és mégsem kell helyet szorítani tudományunknak a kommunikációs jelenségekkel dolgozó más tudományterületek között.

Ám ha belátjuk, hogy minden társadalmi jelenségben alapvető a kommunikáció jelensége, akkor alacsonyabb absztrakciós szinteken is alkalmazni kell a magasabb szinten megfogalmazott állításokat, s itt már beleütközünk a szaktudományok territóriumába. Szerencsésnek mondhatom magam, mert a gyakorlatias nyelvű szervezeti valóságból érkezve tanultam Horányi Özséb magas absztrakciós szintű participációs modelljét a kommunikációról. Ám amikor ezt a modellt használni akartam a szervezeti valóságban, az ott használatos nyelven kellett elmondanom a gondolataimat. Ez a feszültség eleinte sok nehézséget okozott, mára hasznosnak bizonyult. A megismerés és a kommunikáció igénye újabb és újabb kérdéseket, s megoldásokat hozott, s e folyamatnak még nincs vége.

A szervezetek társadalmi valóságának megértési, és fejlesztési igénye vitt újabb, és újabb megoldandó kommunikációs problémákig. S a problémákhoz gyakran nem találtam alkalmas modellt. Amiket találtam a gyakorlati munkában, azok jelentős része nem tette fel azokat a kérdéseket, amelyekre kerestem a választ, de „tudta”, hogy mit kell tenni a szervezetek fejlesztése érdekében.

Például, amikor a szervezeti tagok „tudásokat kombinálnak”, ennek lehet egy egyszerű értekezletfejlesztési modellje: hogyan szervezzék jobban e tudásaik kombinálását. Sok modell nem is tudáskombinálást gondolt, hanem a „meggyőzés” hatékony technikáival intézte el a szervezeti kommunikációt. Miközben azt a kérdést is fel kell tenni valahol a munka elején, hogy mi is ez a „tudás”, amit kombinálnak, hogyan jön létre, mi a természete, stb.? S ezekre nem találtam választ a szervezetfejlesztési gyakorlatokban. Tudásszociológiai, antropológiai,

kommunikációtudományi, nyelvtudományi válaszokat találtam. S az így talált tudásokat adaptálva fel lehetett használni a szervezetek fejlesztésében.

A hasznosítás igénye más oldalról is termékenynek bizonyult. Az, hogy a tudásokat problémamegoldó felkészültségekként látjuk, az azzal jár, hogy ezeket, mint a szervezetek *tőkéjét* is láthatjuk. Ez így már a szervezetek vezetői számára is érdekes, hiszen nekik alapvető feladatuk a szervezeti tőke növelése. Így a kommunikációs jelenségek körébe be lehet (és kell) vonni a tárgyakat, a tárgyakkal való munkát, hiszen a termelő szervezetek jelentős része tárgyakat állít elő, velük dolgozik. A szervezeti kommunikáció vizsgálata olyan területre is kiterjedhet, ami hagyományosan a termelő tőke témája, s a technikai gazdasági tudományokkal közelítjük meg.

E megközelítéssel a szervezeti kommunikációval foglalkozó szakemberek sem csak egy divatos, mellérendelt, kommunikációs feladatokkal foglalkozó, levelező, PR-os, sajtós, stb. munkatársként láthatók. Látjuk, hogy a szervezet problémamegoldó felkészültségének növelésével, s ezzel a szervezeti tőke növelésén dolgoznak.

A szervezetek bonyolultak. A világ, a társadalom, a szervezetek bonyolult rendszerek, és egyre bonyolultabbá válnak. A vezetési rendszerek gyakran leegyszerűsítő szervezeti modellekkel dolgoznak. A mai vezetési modellek gyakran olyanok, mintha *sebészként használnánk lelki bajok orvoslására*. A vezetési modellek egy része az egyszerűbb, technikai, gépi rendszerek irányításából nőtt ki. A gépnek azonban nincs munkakedve, nem kell motiválni és nem várunk el tőle ötleteket. Ha az embereket gépként kezeljük nem lesz munkakedvük, nem lesznek motiváltak és nem lesznek ötleteik. Ha ennél többet várunk el tőlük, akkor *többnek kell látnunk* őket.

A szervezet technikai, gépi oldala is bonyolult, s már csak informatikai rendszerekkel kezelhetik a szervezetek. Minden ami adat, dologi adat, gépre vihető. Az emberi rendszerek nem vihetők gépre. Nem dolgozok. A vezetőknek bonyolult emberi rendszereket kell irányítani, akik gondolkodnak, kreatívak és saját javaslataik, szándékaik vannak. A bonyolult rendszerek, például az emberi és társadalmi rendszerek is megérthetők, s vezetésük megtanulható. Ehhez azonban új vezetési nyelvre, gondolkodásmódra és bölcs vezetői megközelítésre van szükség. Ez új tudás. De nem csak kifejtett explicit tudás. Hasonlít a nyelvben rejlő tudáshoz. A szervezetek vezetői, mint a nyelvet, szocializáció során tanulják, melyben megtanulnak egy sor olyan megkérdőjelezetlen alapfeltevést is amely, „működik”. Erős attitűd e területen a praxis elsőbbsége, amit leegyszerűsítve így is illusztrálhatok, „igaz, hiszen működik”, s az „elméletre nincs idő”, s amúgy is messze van a (fontosabb) gyakorlattól. Ezért a kommunikációkutató is egy kicsit gyanús. Ennek az attitűdnek van egy

másik ellenpólusa, ami támaszkodik erre az attitűdre, a „magasabb” elméletek oldalán állók gyakran gyanakvással szemlélik a „gyakorlat” embereit. S egy „szervezetfejlesztő” kategória ilyen. A kommunikációkutatással is alapozó szervezetfejlesztőnek e nyelvekben rejlő feszültségekre is kell tudni reflektálni.

1.4. A szervezeti kommunikáció participációs modellje

Az előbb bemutatott probléma megoldása egy olyan nyelv kidolgozását igényelné, amelyet mindkét oldalon dolgozók értenek, vagy két nyelvet kell a kutatónak kidolgozni, amelyeken kommunikálni tud mindkét szféra képviselőivel. A gyakorlati oldalon, tudják, hogy tőkét állítanak elő, de nem tudják elég jól, hogy nem csak anyagi tárgyi természetű tőkét. A többi tőkeösszetevő észleléséhez, megértéséhez nincsenek jó kategóriáik, s ezért fel kellett használni a „gyakorlattól távolabb” használt koncepciókat. S ki fog derülni, hogy e távolabbi koncepciók is részei a gyakorlati tőke termelésének, rendszerének.

A felkészültségek a szervezetekben problémák megoldására szolgálnak. A problémamegoldások számára szükséges és releváns felkészültségek pedig szimbolikus leírások, tárgyi eszközök, kifejtett és implicit tudásokban, értelmes célokban, programokban állnak rendelkezésre a szervezeti tagok számára. E felkészültségeket a kommunikáció participációs modellje (Horányi 2007) segítségével tudjuk jól tárgyalni. A szervezetek problémákat oldanak meg, s e problémákhoz problémamegoldó felkészültségeket kell rendelniük. Máshogy fogalmazva, ott, ahol problémát oldanak meg a szervezetben, ott hozzáférhető állapotban kell lennie a problémamegoldáshoz szükséges felkészültségeknek. Ez pedig kommunikációs jelenség.

Egy szervezetfejlesztéssel, vezetési tanácsadással foglalkozó számára a participációs modell („szükséges releváns felkészültség elérhetőségének”) perspektívája azért lehet gyümölcsöző, mert ez az említett szolgáltatás alapfunkciójához közeli nézőpont. Azt jelenti, hogy abban legyen hatékony, hogy tudjon segíteni e felkészültség kialakításában kifejtésében, hozzáférésében. A szervezetfejlesztés, egyik definíciójában ez a „szükséges és releváns felkészültség”, melynek kialakításán s fejlesztésén dolgozik a *szervezet hatékonyságának és életképességének növelése*. Az egyik definíció:

„A szervezetfejlesztés

1. tervszerű,
2. a szervezet egészére kiterjedő,
3. felülről szervezett törekvés, amely
4. a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza,

5. a szervezeti „folyamatokra” való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” (Varga 1988)

Egy másik definíció a szervezet *problémamegoldó képességeinek tökéletesítéséről* beszél:

„A szervezetfejlesztés hosszú-távú erőfeszítés egy szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatai tökéletesítésére, mindenekelőtt a szervezeti kultúra hatékonyabb és együttműködőbb kezelése fejlesztése) által.” (Varga 1988)

Azt látjuk, hogy a szervezetben vannak problémamegoldó felkészültségek, de az már furcsán hangzik, hogy *a szervezet maga is egyike e felkészültségeknek.*

Nehezebb az a kérdés, *hogy a szervezet valami más is, mint e problémamegoldó felkészültség?* A teljes szervezet felfogható-e, mint szimbolikus és kommunikatív rendszer, vagy, amikor a szervezetre tekintünk, az még ezen kívül valami más is? Máshogyan fogalmazva: (bár ez nem ugyanaz a kérdés) vannak-e a szervezetekben olyan jelenségek, melyek a szimbolikus és a kommunikatív nélkül léteznek? Én azt a választ találtam, hogy nincsenek. A szervezet, mint emberi célra létrehozott kollektív eszköz, amelyet a benne résztvevő emberek működtetnek, nincs emberi közreműködés, együttműködés, koordináció nélkül. Emberi (összehangolt) közreműködés, pedig nincs anélkül, hogy a szervezettel viszonyban lévők ne tudjanak róla valami közöset. A szervezeti cselekvések koordinációja igényel bennük, közöttük valamely közöset, minimum a közös nyelvet, s e közös nyelvi alapon történő kommunikációt és koordinációt. Minden egyes a szervezetben létező dologhoz hozzátartozik egy tudáshalmaz is. Ezt azért nem szoktunk észrevenni, mert éppen e tudáshalmazzal vesszük észre, gondoljuk el, kommunikáljuk magukat az észrevett dolgokat. E tudások nélkül a szervezeti tagok számára *nem létezik* a dolog. E tudásoknak közösnek, elérhetőnek és legitimnek kell lenni a szervezetben lévők számára. A szervezeti állapot: kommunikatív. A reális szervezetben a *szervezett* a kommunikatívtól tud szervezett lenni, a szervezetlenség visszavezethető a kommunikatív zavarára, hiányára.

A szervezet egy kommunikatíván alkotott konstrukció^{*}. Például a szervezetnek nem fizikaiak a határai, nem a kerítés teszi a szervezetet, hanem kommunikatíván konstruált az, hogy mi tartozik a szervezethez és mi nem. Még a kerítés is kommunikatíván konstruált,

* Sokszor fogjuk használni a *konstrukció* szót, például a konstruált szervezeti valóság, konstruált felkészültségek, stb. értelmében, s itt ezen kommunikatív jelenség szerkesztettségét, felépítését értjük. Ezzel benne vagyunk egy konstrukcionista hagyományban. E jelenségek *létesítések*, például ilyen a szervezet alapítása, ami egy kommunikatív, s jogi, és szerződéses aktus, s ezekre a „konstituál” szóhasználat lenne az indokoltabb. A nyelvhasználatunk is ilyen előzetesen konstituált – létesített – szimbolikus világon alapul, ám e finom megkülönböztetésben rejlő lehetőségnek most nem eredünk a nyomába.

hiszen tudnunk kell, hogy kerítés, hogy kerítésként, határként tekintsünk rá. S fizikai konstruálása se lehetséges egy sor tudás nélkül. Vagy vegyünk példának egy erdőszetet. Az erdőszet erdejét máshogy tekinti a kitermeléssel dolgozó erdősz és másként tekint rá egy ökológus. Az, hogy ki/mi az ágens (ha az szervezet) az kommunikáció kérdése. A szervezet alapítása maga is szignifikáció eredménye. Alapításkor néhány (jogilag szabályozott, közös alap mentén) meg kell fogalmazni a szervezet célját tevékenységi körét, vezetőit, telephelyét, alapítóit, stb. Ez a folyamat is szignifikáció, mert a szervezet nevéhez elnevezéséhez, hozzárendelünk más szimbolikus formákat, amelyeket aztán más rendszerekkel érvényesnek, legitimnek fogadunk, fogadtatunk el.

A szervezetelmélet, a szervezetfejlesztés nem tud megenni a kommunikáció elmélete nélkül. Ám a szervezetek vezetői és fejlesztői között nem igen találunk e nyelvet beszélőket. Vagy ha üzleti kommunikációról beszélnek, akkor gyakran a kommunikációnak egy nagyon leegyszerűsített „hogyan adjuk el magunkat” tartalmú „elméletét” ismerik kommunikáció címszó alatt.

Ha a szervezeti valóság kommunikatív, s a szervezetek leírása nem nélkülözheti (veszteségek nélkül) e kommunikációs megközelítést, és ha a szervezetek vezetői nem használják e nyelv leírásait, akkor abból nyelvi lecke is következik. Olyan szervezetet leíró nyelvet kell kidolgozni, ami releváns a szervezetek vezetői számára és tartalmazza e nyelvi, kommunikatív, társadalmi konstruált valóságot bemutató megközelítést.

A szervezetek vezetői és a szervezetelméletek művelői gyakran valamilyen természettudományos háttérű „reál” szakmában szocializálódtak. Ott, ahol a megismert dolog a természet, az „objektív” gazdasági folyamatok, a reális valóság, - az ő szocializációjuk szerint - független a megismerőtől. A megismerő dolga ezt az objektív valóságot megismerni és az így szerzett tudást felhasználni. A megismerési, alakítási alapmodell hasonlít a favágáshoz. Ismerni kell a fa szerkezetét, a balta működését, célszerűen kell használni a baltát a fa felaprításához. A fa, s a balta természete nem változik meg attól, hogy mi ott vagyunk és használjuk. Ha ismerjük, kiszámíthatjuk, s célszerűen bánhatunk vele. Ezt a cselekvési fajtát később *instrumentális cselekvésnek* fogjuk nevezni. A természettudományos háttérű szakember úgy fordul a világhoz, hogy a világ kiismerendő, s meg kell találni a megfelelő eljárást a megismert valóság manipulálásához. Az emberi rendszerekben ez pontatlan. Itt, ha kontaktusban vagyunk egymással, (s ez így van) a túloldalon is tudati rendszer, egy (s több) másik *megismerő rendszer* van. Ez a megismerő ugyanakkor, amikor mi, maga is konstruál egy képet rólunk, a viselkedésünk, s *konstruált képe alapján alakítja ki a viselkedését*.

Viselkedése ezért nem úgy számítható ki, mint a fa - balta - faaprítás rendszerében. Ebben a rendszerben folyamatosan s kölcsönösen konstruáljuk egymás képét, s a kialakított képek megváltoztatják a viselkedéseinket. Itt nincs független megfigyelő, s megfigyelt, itt összefüggő rendszer van. Ebben a rendszerben a sakkjáték, vagy a közös nézetegyeztetés modelljéhez kell hasonlítanunk a feladatot, s a stratégiai vagy a kommunikatív cselekvés alapján kell eljárunk. Jó modellt ad ehhez Habermas kommunikatív racionalitás modellje.

A szervezetek vezetői igénylik a racionális megközelítést, hiszen dolguk a szervezet, mint emberi rendszer irányítása, s ezért ki kell alakítani olyan nyelvet, amely magas racionalitásfoka miatt hasonlít a „reál” folyamatokat leíró nyelvhez, ám nem esik az instrumentális cselekvésleírások leegyszerűsítő, és hamis csapdájába.

A disszertációban bemutatom néhány szervezeti kutatás eredményét. S, hogy ezek az eredmények a gyakorlati vezetők számára is használhatóak legyenek a dolgozat nyelvezetében nem hagyom el nagyon messze azt a nyelvet, amelyen a vizsgált szervezetek beszélnek. Az újonnan talált ismeretet igyekszem abból a nyelvből kiindulva kifejtetni, amelyen ők is beszélnek, s ha magasabb általánosításokra jutok, azokat is igyekszem a vezetők által is beszélt nyelven megfogalmazni.

1.5. Kutatási feladatok

A harmadik részben bemutatok két szervezeti kutatási feladatot. Egy civil szervezeti hálózat együttműködési problémáit és egy kutatás-fejlesztési részleg hálózati munkáját. A kutatások módszertanát a disszertáció ötödik fejezetében mutatom be.

1.5.1. Környezetvédelmi szervezeti háló

A feladat a következő részekből állt:

- A környezetvédelmi szervezetekben dolgozók civil aktivitásának és önkéntes szerepvállalási hajlandóságának felmérése, és így a teljesítménymotivációs eszközök, lehetőségek feltárása
- A szervezetek hatékony működését akadályozó problémák, fejlődési utak felmérése, és célzott fejlesztési program javaslat kialakítása
- A szervezetekben dolgozók szervezettel kapcsolatos problémáinak, helyzetének felmérése, értékelése, hogy ezáltal személyesebb rálátást nyerjünk a szervezetek problémáira
- A szervezetek közötti kapcsolatok, illetve a kapcsolatépítési hajlandóság vizsgálata a

hálózatépítés hatékonyabb módjának megállapításához, beleértve a partnerségekben felmerül problémákat is .

- A kutató programot a HUMUSZ (Hulladék Munkaszövetség) néhány tagszervezetével és egyéb a HUMUSZ látóterében megjelent szervezettel végeztük, hogy maga a kutatás is fejlessze a HUMUSZ kapcsolatrendszerét, s javuljon a szervezetek közötti közös problémamegoldás. Javuljanak a kommunikációs, együttműködési kapcsolatok.
- A partnereket a második körben úgy kerestük, hogy a meginterjúvált szervezettől kértünk javaslatot, hogy kivel interjúzzunk tovább, s így haladtunk tovább a hálóban. A megismert helyzet alapján megfogalmazzák az együttműködési fejlődésére és vezetési kommunikáció fejlesztésére vonatkozó terveiket.

Ez a kutatás a TÁMOP-2.5.1-07/1-2008-0128 projekt keretében készült. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

1.5.2. Kutatás-fejlesztési részleg

Egy Észak-Európai globális vállalat magyarországi kutatás-fejlesztési részlege teljesítményértékelési (bonus) rendszeréhez ki kellett dolgozni egy bónusz rendszert, amiben amennyire lehetséges mérhetővé kellett tenni a kutatás-fejlesztési munka teljesítményeit, eredményeit, s ezek összetevőit.

Ezen összetevők egy része nehezen, vagy túl drágán mérhető, vagy egyáltalán nem mérhető. Például a műszaki eredmény ugyan mérhető, de maga az alkotási folyamat sok olyan fázist tartalmaz, amely nem a „külső”, „objektív” világban történik, hanem az alkotók személyiségében, csoportjában, kommunikációjában. Maga a kutatás-fejlesztési folyamat több tényezőt tartalmaz, az objektív, tárgyi műszaki folyamatok mellett, tudás jellegű folyamatokat, összetevőket, (ezt nevezik újabban kulturális tőkének), és tartalmaz együttműködési jellegű, kommunikatív összetevőket (ez pedig a társadalmi tőke). E tényezők éppen a szubjektív és társas megítélt tartalmaik miatt nem „objektívek” abban az értelemben, hogy könnyen egyértelműen mérhetők lennének, sőt a társas jelleg azt is jelenti, hogy nem „egy-”, hanem „sok értelműek”. Olyan bonus rendszer kell, amelyben a bónuszokkal támogatott teljesítményeknek támogatni kell a részleg egész teljesítményét is. A részleg egész teljesítménye több összetevőből áll:

- A fejlesztési részleg egy nagyobb egység részeként bocsát ki eredményt. A kimenete felől objektív külső teljesítményelvárásokkal meghatározott. (vevők, felsőbb vezetés,

termelés, illeszkedés, szabványok, stb.) Ennek meg kell feleljen, azaz adaptációs teljesítménnyel is rendelkezni kell a részlegnek.

- A kitűzött célok elérését menedzselni kell, a célelérés érdekében célelérő, együttműködő, teljesítményt is produkálni kell.
- Az együttműködés során össze kell hangolni a munkákat, cselekvéseket, ez integrációs teljesítményeket igényel.
- E folyamatok közben újra és újra erősíteni kell az egész szervezet, a részleg értékeit, normáit, ez pedig a „mintafenntartó” funkciót igényli.

A mérnökség teljesítményét e funkciókban ellátott teljesítmények együttese állítja elő. Mérése, fejlesztése az emberi rendszerek törvényszerűségeit kell hogy kövesse, itt a pusztán technikai megközelítés gyakran torz eredményt, és igazságtalanság érzést okozna a kollégákban. A mérnökséget fel kell készíteni e szociális rendszer megértésére, fejlesztésére. A feladat e problémák feltárása volt.

Első rész

A delfin raj

Intelligens egységek
együttműködő hálózata

Versenyezni, vagy együttműködni

„Ha kicsi vagy, legyél nagyon okos, és ne legyél egyedül!”

Új metaforával írható le a tudásgazdaságon alapuló termelésben egy újfajta vállalati kapcsolatrendszer, melynek lényege úgy foglалható össze, hogy az valójában intelligens egységek együttműködő, tudáskombináló hálózata, ami az együttműködő delfinek csoportjaihoz hasonlítható.

A vizsgált szervezeti hálók, a Kutatás - Fejlesztési részleg, és a civil hálózat tipikusan ilyen jellegű szervezetek. A Kutatás - Fejlesztési részleg munkája döntő részét az teszi ki, hogy a műszaki fejlesztési problémákat egy globális, egyezkedő, nézetegyeztető kommunikatív rendszerben szervezi, egy dán, kínai, mexikói, németországi, magyarországi egységekkel rendelkező hálózatban. Szervezeti kultúrájában domináns a kooperatív együttműködés értéke és képessége. Ezek az idézetek az itt dolgozók általános véleményét mutatják:

„A legfontosabb készség, a kommunikáció és hajlandóság arra, hogy kommunikáljon az ember.”

...
„Már nem kolléga az, akinek súlyos problémái voltak a kommunikációval.”

...
„Az R&D-sek: „Jó szakemberek, akik jól együtt tudnak működni.”

Az idézetek egy bonyolult, felelős, hálózati, kommunikációban való eredményes együttműködést illusztrálják.

2.1. Versengők és együttműködők

Szervezetfejlesztőként gyakran dolgozom társadalmi szervezeteknek és ezek között is gyakran környezetvédő szervezetekben. Munkám másik részében gyakran dolgozom üzleti szervezetekben. *E szervezetek belső kommunikációja eltér egymástól.*

A versenyre orientált üzleti szervezetekre a *versengő* stratégiai cselekvés modellje a jellemzőbb, a környezetvédő mozgalmak „mozgalmi életvilága” közelebb áll az *egyezkedő* együttműködésre orientált kommunikatív racionalitáshoz**.

Miközben mindegyik szervezet igyekszik racionálisabban kommunikálni, a racionális kommunikáció fogalma alatt gyakran mást értenek. A civil szervezetek is igyekeznek hatékonyabbak lenni a versengő, célracionális, stratégiai cselekvés értelmében, s az üzleti szervezetek világában gyakran törekszenek a szervezet belső világában az egyézkedő, egyezkedő kultúrát kialakítani.

Szaporodik az egyezkedő vállalatközi együttműködés, és az egyezkedő kommunikatív racionalitás modelljét hasznosítani lehet az együttműködésre törekvő üzleti szervezetek világában. Gyakran olyan kérdésekbe ütközik a munkaszervezetek világa, amelyek hagyományosan az életvilág problémái voltak. Az úgynevezett „tudásalapú termelés”, vagy „információs társadalom” címszavak jelzik, hogy a munka egyre gyakrabban kommunikáció, a munka egyre gyakrabban interakció. A munka egyre inkább a „tudással” a tudás alkalmazásával történik, amelyet elevenné tenni csak szervezetekben cselekvő emberek tudnak. Fontossá váltak olyan kérdések, mint az alkalmazottak elkötelezettsége, munkakedve, a szervezeti értékek és szervezeti szocializáció. A munka versengő világa érdeklődik az interaktív életvilág tudása iránt. Vannak olyan munkahelyek, szervezetek, helyzetek, amikor az egyezkedő, kölcsönös megértés kialakítására törekvő kommunikáció versenyelőnyt hozó cél-racionális magatartást is jelentent. Ilyen például a cégek hálózati együttműködése, amelyben a jól felfogott érdek vezeti rá a szervezeteket a hálózati együttműködésre. Például a hálózatokban nem versenyeznek, lemondanak róla, hogy együtt győzzenek le másokat. A hálózatban egyenlő, de különböző felek működnek együtt. Ha nem egyenrangúak, ha valamelyiküknek esélye van a monopóliumra nem állnak össze. Az együttműködést nem kényszer, hanem érdek vezérli és az együttműködés alapja a (megteremtett) bizalom. A bizalom mögött ott van az, hogy hisznek-e egymásnak, s e mögött, ott van a hitelesség kérdése. Lemondtak a versenyről és a hálózaton belül a hatékony együttműködésre törekszenek. Ez az egyezkedő kommunikatív racionalitás esélyét növeli. Vannak olyan esetek, amikor a célracionális cselekvés és az egyezkedő kommunikatív racionalitás egybeesik. (Vannak azonban monopóliumok, amelyeknek tízezer-számra szállítanak be kis termelők hálózatait, ez nem az az eset, ott nem egyenlők egyezkedéséről van szó, a beszállító

* az életvilág koncepcióról a 9.3 részben írunk.

** A versengő - győzelemre törekvő –stratégiai, és az egyetértésre törekvő - kommunikatív racionalitás koncepcióit a következő – harmadik - fejezetben részletesen tárgyaljuk.

kiszolgáltató) Van olyan vállalati együttműködés, amikor a csak szűk önérdeket követő, a partnert legyőzni akaró stratégiai gondolkodás eredménytelen, s „nem célracionális”, hanem a másikkal nyíltan kommunikálni tudó egyezkedés az eredményes. Persze meg kell tudni különböztetni, hogy mikor melyiket érdemes és lehet alkalmazni.

A civil és környezetvédő szervezeteknél óriási igény van a „menedzsment” tudományok iránt és sokat is tanulnak, de ugyanakkor érzik az értékrendi különbségeket, és igényük van a saját értékrendszereikhez és céljaikhoz illeszkedő eljárásokra. Miközben tanulják az üzleti világ adaptálható technikáit, nagy részük elutasítja e technikák alapját képező értékrendeket. Az egyezkedő, konszenzusorientált kommunikatív racionalitás az „egyezkedő polgárok” racionális egyezkedésének modelljével alkalmas lehet ezen igény megalapozásához. Itt segíthet a (következő fejezetben bemutatott) habermasi kommunikatív racionalitás elmélete. A civil szervezetek sokat tanulhatnak és tanulnak az üzleti szervezetektől a hatékonyság tekintetében, ám a nem versengő helyzet miatt a civil szervezetek világában több a tiszta kommunikáció, közelebb vannak a világ teljesebb értelmezéséhez, normáik jobban a sajátjaik, az emberek motiváltabbak és elkötelezettebbek. Jobban formázzák az egyezkedő kommunikatív racionalitás világát. S ebben tanulhatnak tőlük az üzleti szervezetek. A különbségek mögött természetesen a célrendszerek különbözősége is ott van. Az üzleti szervezetek szűkebb célrendszerrel dolgoznak, mint a civil szervezetek. Utóbbiaknál kommunikációsan is bonyolultabb a feladat.

A non profit szervezetek esetében újabban érzékelhető egy olyan tendencia, amelyben a sikeresen intézményesülő szervezetek, akik egyre sikeresebben jutnak pályázati forrásokhoz, hasonlítani kezdenek a munkaszervezetek világához, s megjelenik itt is a „kiégés” az elidegenedés jelensége. Ezeknél a szervezeteknél, a pályázati kiírások, a pályázati programok, a végrehajtás, elszámolások mechanizmusán keresztül az adományozói hatalom is megjelenik s ez átszabja a civil akaratképző mechanizmusokat. Indokolt ezért hamarosan megkülönböztetni az egyezkedő polgárok civil világát, és a non profit szervezetek, mint munkaszervezetek világát.

2.2. Újfajta kommunikáció igénye

Régen a vállalati növekedésről a „nagy hal megeszi a kis halat” törvényét tanultuk, mely szerint a versenyhez egyre nagyobbnak kell lenni. Pár évtizeddel ezelőtt az áttekinthető kreatív kis szervezetek divatja volt soron a „*kicsi szép*” jelszavával. (Schumacher 1991) Ma azt mondják „*a gyors hal lehagyja a lassút*”. A változó világban a gyors alkalmazkodás vált

az egyik legfontosabb sikertényezővé. Már nem csak a vállalati méret számít, hanem az alkalmazkodóképesség, a szervezet intelligenciája. A verseny új követelményei azonban ismét felerősítették a nagy vállalati méretek divatját, mert a globális versenyben a nagyobb, globális potenciállal rendelkező vállalatok le tudják győzni versenytársaikat. Ezt nevezhetnénk a „gyors és nagy hal” követelményének. A tudásgazdaságnak nevezett legújabb fejlődési irányokban van azonban még több olyan lehetőség, amely a kreatív kis szervezetek számára is nyújthat fejlődési lehetőséget. Ezt a „delfin raj” hasonlattal lehet bemutatni. A csapatban élő intelligens tengeri emlősállat egyedeit nagyon intelligensnek ismerjük, de a delfinek túlélési erejét, társas életük és intenzív kommunikációjuk is felerősíti. Egy intelligens delfinraj sokkal többet tud, mint amire a delfin egyedül lenne képes. Csapatosan képes legyőzni a cápákat is. E hasonlat vállalati megfelelőjeként *az intelligens kis szervezetek kooperációi versenyképesek a nagyokkal való versenyben, sőt vannak előnyeik is.*

A változás lényegét egy példával illusztrálom.

1. Legyenek „A” és „B” egy régi típusú piramisszerű szervezetben egymás kollégái, akik „C” beosztottjai. „C” hamarosan nyugdíjba megy, „A” és „B” a vezetői poszt várományosai. Ebben a szervezetben a karrier utak a szervezeti felfele jutást jelentik, és ha „A” és „B” kívánják ezt a karrier lehetőséget, „A” és „B” versenyhelyzetbe kerül. Ekkor mindkettejüknek az az érdeke, hogy önmagukat jobbként mutathassák meg a másikinál, ezért előnyös számukra a másik mindenféle *hátránya*. Ellentétes közvetlen érdekükkel a másik kiválósága. Abban érdekeltek, hogy társuk rosszabb legyen náluk.
2. Egy másik esetben legyenek „A” és „B”, két építőiparban dolgozó kisvállalat. Egyikük kiváló a tervezésben, másikuk kiváló a kivitelezésben. Legyen „C” egy megrendelő, aki építtetni szeretne, s kiváló munkát akar. Bármelyiküket bízta meg „C”, a teljes munkához egyikük sem elég, az építéshez mindkettejük által reprezentált szaktudásra szükség van. „C” akkor kap kiváló munkát „A”-tól, vagy „B” től, ha „A” és „B” által reprezentált szaktudások mindegyikéből kiválót kap. Ekkor bármelyikük a fővállalkozó, aki elnyerte „C”-től a munkát, abban érdekeltek, hogy a másik is kiváló legyen. Lehetne „A” törekvése, hogy nagyobb legyen és „B” által reprezentált szaktudást is az ő cége tudja kiváló minőségben biztosítani, ám ez több tőkét és még több tudást igényelne. Kiválónak kellene lenni mindkét szakterületen. Ha kevés erőforrással mindkét szakterületen fejlődni akarnának, lehet hogy csak arra futná erejükből, hogy mindkét területen közepesen teljesítsenek, akkor a közepszerűség rontaná versenyhelyzetüket. Mindkettejük szakterülete annyira bonyolult, hogy az már (hacsak nem nőnek nagyon nagyra) nem sajátítható el a kisvállalat kereteiben. Ezért a cég vállalkozói sikeréhez szükséges tudás

elérése már nem lehetséges a cég keretei között. A tudásgazdaságban a vállalkozói sikerhez szükséges tudás megszerzése egyre inkább kollektív formákat ölt. Ez a kollektív forma lehet egy nagyvállalat szervezett tudásmenedzsmentje, de lehet sok kisvállalat delfinek rajához hasonló együttműködése is. Ha a növekedés drága és nem finanszírozható a cég erőforrásaival, de lehetőség van az együttműködésre. E kettes típusú helyzetek gyakorisága növekszik a gazdaságban az egyesek rovására. Ezek a helyzetek fejlődési esélyt jelentenek az intelligens kis és közepes vállalkozások számára is. Ha Ha „A” és „B” bízik egymásban, azaz bíznak a másik kiegészítő kiválóságában, és abban, hogy megrendelés esetén egymást fogják partnernek hívni. Mert ekkor megtehetik, hogy mindegyikük arra a speciális területre koncentrálja erőforrásait, amelyben a legjobb lehet, ezt nevezik a cég *magkompetenciájának*. És erre hálózati kapcsolatok stratégia építhetők. Elképzelhetünk olyan cég kapcsolati rendszert, melyben a cégek kiválóak magkompetenciáikban, e cégek tudnak egymásról és kapacitásaikat meghaladó feladatok esetén összeállnak a munkát elvégezni. A munka elvégzése után szétválnak, (a jól végzett munka alapján erősebb bizalmi kapcsolatban.) E hálózatok, a magkompetenciáikban rejlő tudásaik és tőkéjük mellett legfontosabb tőkéje a hálózati tagok között kialakult *bizalom*. A bizalom vállalkozói sikert generáló erőforrássá válik köztük. A bizalom kommunikációja mást igényel mint a versenyé. Egy későbbi válságos helyzetben előfordulhat, hogy a szűkülő megrendelések miatt mégis egymás versenytársaivá válnak, s a győztes, kisebb kompetenciával, ám versenytárs nélkül közepesebb szolgáltatást nyújt. (A jelenlegi válságos helyzet a fonákjáról is megmutat valami új jelenséget. Jellemző, hogy a szükséges és lehetséges elbocsájtások után a vállalatok, *a munkaerő megtartása* miatt ráállnak a 4 napos munkahétre, s a dolgozók is vállalják az ezzel járó keresetcsökkenést, mindketten védik a szervezet kultúráját, problémamegoldó felkészültségét, amíg lehet.)

A kommunikáció hatékonysága is mást jelent az 1.-es és 2.-es típusú kapcsolatrendszerben. A kommunikáció hatékonyságát korábban gyakran a *meggyőző közlés* eredményességével mérték. Egy sor szociálpszichológiai tétel van arra, hogy hogyan növelhetnénk közléseink hatékonyságát. Ez nagyjából megfelel az 1.-es helyzet követelményeinek, amelyben fontos, hogy versenyhelyzetben növeljük közléseink hatását másokra, a mi céljaink érdekében. A 2.-es - együttműködést igénylő - helyzetben, ha a tervező csak arra törekedne, hogy a kivitelező másik felet meggyőzze a maga igazáról, születhetnének például kivitelezhetetlen tervek. A meggyőzés már nem elég, itt *meggyőződni is kell tudni*. Az együttműködés során *kölcsönös* megértés kialakítására kell törekedni.

A változás a kívánatos menedzsment stílus változásában is megmutatkozik. Amíg a világ egyszerűbb volt, annyira hogy a vállalatvezetéshez szükséges tudás elérhető, megszerezhető volt egy vezető által, a vállalatok bátran alkalmazhattak olyan menedzsereket, akik szinte minden lényegeset tudtak a cégről, a szükséges teendőkről és ezt a tudást hatékonyan, határozottan tudták alkalmazni és érvényesíteni a beosztottaik felé. Itt az önérvényesítés, a meggyőző közlés a hatalommal való bánni tudás, a rámenősség sikerhez vezetett. Ez a menedzser (ma már) hasonlíthat a Micimackó Tigrisére, aki nagy határozottsággal, dinamikával, hangerővel és rámenősséggel oldja meg azokat a problémákat, amelyeket javarészt ő okozott. Azért megy ki a divatból e vezető figurája, mert már nem lehet egy embernek elegendőt tudni a vállalati problémák megoldásához. A régi vezető határozott volt, mert egyértelmű helyzeteket látott, az új sokkal határozatlanabb (bár ezt nem biztos, hogy kimutatja) mert a helyzet lett sokkal határozatlanabb, s ezért a tűnődő határozatlanság, vezetői bölcsességet növelő erény.

Az új vezető inkább a kertészre hasonlít*, aki nem hiszi, hogy mindent tud, *nem gondolja, hogy csinálja a kertet*, hanem az eleven öntörvényű szervezetet tiszteletben tartva gondozza, neveli, öntözi, ellátja erőforrásokkal, szereti, és olyan feltételeket teremt, amelyben növekednek a kert lényei. S e kertészi gondoskodás alatt, akár fürge delfinraj szerűen a dolgozók intelligens szerves hálózatai is képesek működni. A régi vezetőt gyakran a hangképző szerveinél találtuk, az újat inkább a fülénél és a szeménél, a megérzéseinél, az új vezetőnek fontos (talán fontosabb) dolga a megértés, befogadás.

E változások mögött is a tudás-gazdaságnak nevezett jelenség-együttes van. Ma a piacon a legfejlettebb országok termékeiben már nem az emberi fizikai munka jelenti a legnagyobb értéket, hanem a termékben benne rejlő, a termékbe beépített tudás. A tudás a termékekben, a piaci ismeretekben, a marketingben, a gazdasági előrejelzésekben, s az emberi erőforrás képességeiben. Az értékek a következő évtizedekben egyre inkább szellemi munkából származnak. Ez a változás átrendezte a világot.

Az elektronikai forradalom miatt ma már szinte minden szervezet hozzáférhet hatalmas információs mennyiségekhez, s ezek birtoklása már nem jelent versenyelőnyt. De szellemi munka kell az információk feldolgozásához és vállalati, emberi cselekvéssé alakításához.

* A kertész hasonlat Peter Sengétől való. Magyarul megjelent műve: Peter M. Senge Az 5. Alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó 1998. A kertész hasonlatot egy vele készült interjúból vettem. *Learning for a Change. An interview with Peter Senge By Alan M. Webber.* Ezt a szöveget E-mailon kaptam, magam is egy hálózattól, egy tanuló szervezetben gondolkodó és közösen tanuló hálózattól, ezért az interjú bibliográfiai adatai bizonytalanok.

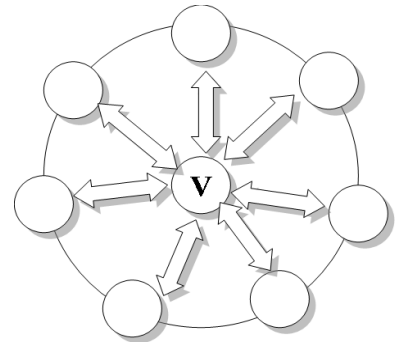
Ezért a legfőbb versenytényező az, hogy hogyan tudjuk feldolgozni a (szinte mindenki számára hozzáférhető) információt. Ehhez művelt szakemberek kellenek. Az információk feldolgozásának képessége, a szakemberek műveltsége pedig személyiségükben, „birtokukban” van. A lélek pedig nem vezényelhető a régi szervezési-vezetési módokon. Ezért a következő években a csúcsmínőségű együttműködő kommunikáció tanulható pszichoszociális technikái, az egyéni és csoportos kreativitás fejlesztése, a szervezet jókedve (!), egészsége, és sikerorientált kultúrája tudja a szervezeteket, a túléléshez hozzásegíteni.

A tudásgazdasághoz újfajta kommunikációt kell tanulni. A kölcsönös nézetegyeztetéshez szükséges kommunikációt, ez pedig Jürgen Habermas, kommunikatív racionalitás elméletéhez vezet minket. (lásd következő fejezet)

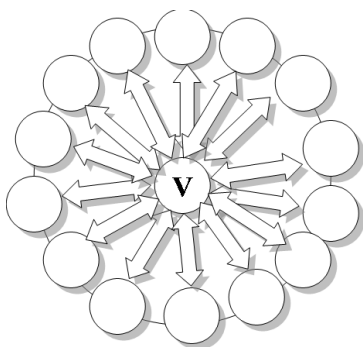
2.3. Kooperatív rendszer-a meeting galaxis létrejötte

A változás a kívánatos vezetői rendszer és menedzsment stílus változásában is megmutatkozik.

Amíg a világ egyszerűbb volt, annyira hogy a vállalatvezetéshez szükséges tudás elérhető, megszerezhető volt egy vezető által, a vállalatok bátran alkalmazhattak olyan menedzsereket, akik szinte minden lényegeset tudtak a cégről, a szükséges teendőkről és ezt a tudást hatékonyan, határozottan tudták alkalmazni és érvényesíteni a beosztottjaik felé. Itt az önérvényesítés, a meggyőző közlés, a hatalommal való bánni tudás, a rámenősség sikerhez vezetett. Ennek a modellje látható az 1. ábrán.



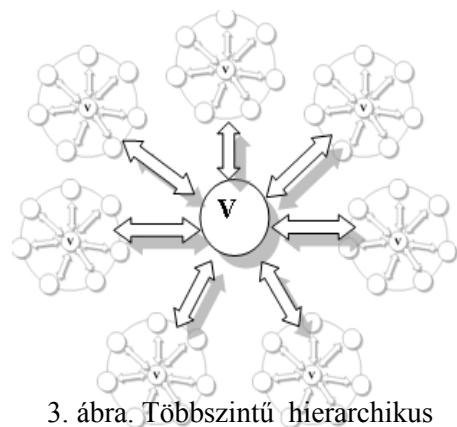
1. ábra. Egyszerű, egyközpontú hierarchikus rendszer



2. ábra. Bonyolult egyközpontú hierarchikus rendszer

A szervezetek erre az újabb problémára először a többszintű hierarchiákat alkalmazták. (3. ábra) A feladatok bonyolódása, a felhasznált tudás növekedése

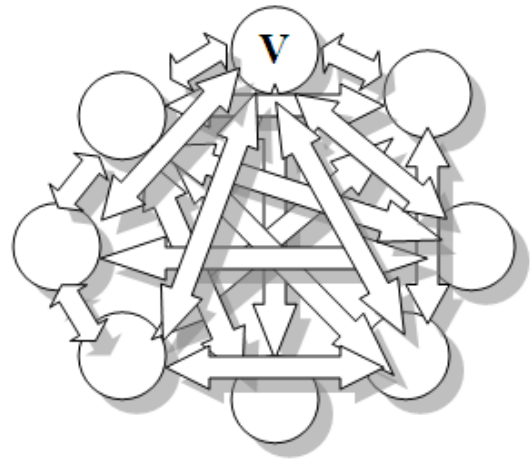
Ez a menedzser (ma már) hasonlíthat a Micimackó Tigrisére, aki nagy határozottsággal, dinamikával, hangerővel és rámenősséggel oldja meg azokat a problémákat, amelyeket javarészt ő okozott. Azért megy ki a divatból e vezető figurája, mert már nem lehet egy embernek elegendőt tudni a vállalati problémák megoldásához. (2. ábra)



3. ábra. Többszintű hierarchikus rendszer

azonban kikezdte a hierarchikus elveket, mert a problémamegoldások számára csak szűk, hierarchikus, és ezért hosszú kommunikációs csatornákat és döntési, autonómiákat biztosított, s ezzel túlterhelte a vezetési rendszereket.

A hierarchikus szervezés helyére (mellé) az önálló, és fókuszált felelősségek és döntési kompetenciák hálózata került. A negyedik ábrán látható kooperatív rendszer modell sok általunk fejlesztett csoportmunka-orientált felsővezetői rendszer kommunikációs szerkezetéhez is hasonló. A vezető itt csapattagként fogja fel a szerepét, s feladatának tartja a közös dolgok alapos átbeszélését. A bonyolult egyeztetési igények miatt megnő a meetingek, az értekezletek szerepe, ahol a bonyolódó problémamegoldásokhoz szükséges



4. ábra. Kooperatív rendszer

felkészültségeket, információkat kombinálják a résztvevők. Itt is előbb utóbb jelentkezik a bonyolódási probléma, mégpedig hatványozottan. Az ilyen típusú felső-vezetői teamekben a kölcsönös informálás, és közös problémamegoldás, és a vezetői kontroll igénye azt is jelenti, hogy elvileg mindenki minden szempontját igyekeznek figyelembe venni, ami a fárasztó és végeérhetetlen értekezletek ismerős és gyakori jelenségéhez vezet. Ha mindenki minden fontos szempontját figyelembe veszik egy meetingen, akkor ez olyan értekezleteket jelent,



hogy mindenki kommunikációját végighallgatja mindenki. Ám az ilyen lehetséges kommunikációs kapcsolatok száma a sokszög átlóinak számával számolható ki. Általában a „hallgassunk meg mindenkit” elvvel egyetért mindenki, de ha mindenki (n), minden másikkal (n-1) kommunikál kölcsönösen (ezért osztva 2-vel) $(n \times (n-1))/2$ féle kommunikációs szükséglet

van a rendszerben. A 4. ábrán látható 8 fős team esetén ez 28 féle szempontegyeztető interakciót jelent, s nem számoltuk a többszöri oda vissza interakciót. 9 fős team esetén 36, 10 fős esetén 45, stb.

A bonyolódás miatt delegálni kell hatásköröket, s nem kell mindenki, mindenkivel történő szakmai interakcióját mindenkinek végighallgatni és kontrollálni. S ezzel a hálózati

kapcsolatok is több szintűvé válnak. A valóságos szervezetekben persze mindig is így volt, s az alkalmazotti hálózatokban sok problémát az előtt is egyeztettek és megoldottak, anélkül, hogy erre felhatalmazásuk lett volna. Létrejön a többszintű kooperatív rendszer, az együttműködést meetingek sokaságával biztosító meeting galaxis - immár hivatalosan is.

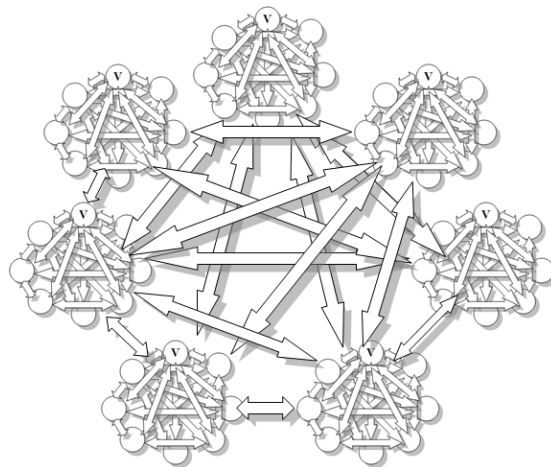
A megvalósítható kommunikációk személyenkénti száma itt ugyanúgy korlátozott, mint korábban, s azt találtuk, a kutatás-fejlesztési részleg (R&D) esetében is, s ez összecseng azzal a csoportszervezési tapasztalattal, hogy az interakciókkal dolgozó csoportok ideális létszáma a 7 plusz mínusz kettő főnél van. Az R&D-ben az egyébként nagy önállósággal dolgozó kollégák releváns környezete, amely fele teljesítményelvárásoknak kell megfelelni

maximum 7 - 9 egységből áll. Akiknek több egyeztetési igénye és kötelessége van az jelentősen kevesebb időt tud elmélyült alkotó jellegű munkával tölteni, s a velük való kommunikáció mások számára is nehéz, mert gyakran éppen mással egyeztetnek.

Az autonóm felelős beosztottnak önállóan kell végezni a feladataikat, mint a régebbi rendszerekben. Felértékelődik a proaktivitás jelentősége. Egyszerre kell önállóan és egyszerre kell másokkal interakcióban cselekedni.

2.4. Autonóm proaktív szereplők. Az R&D és a civilek szervezeti kultúrája

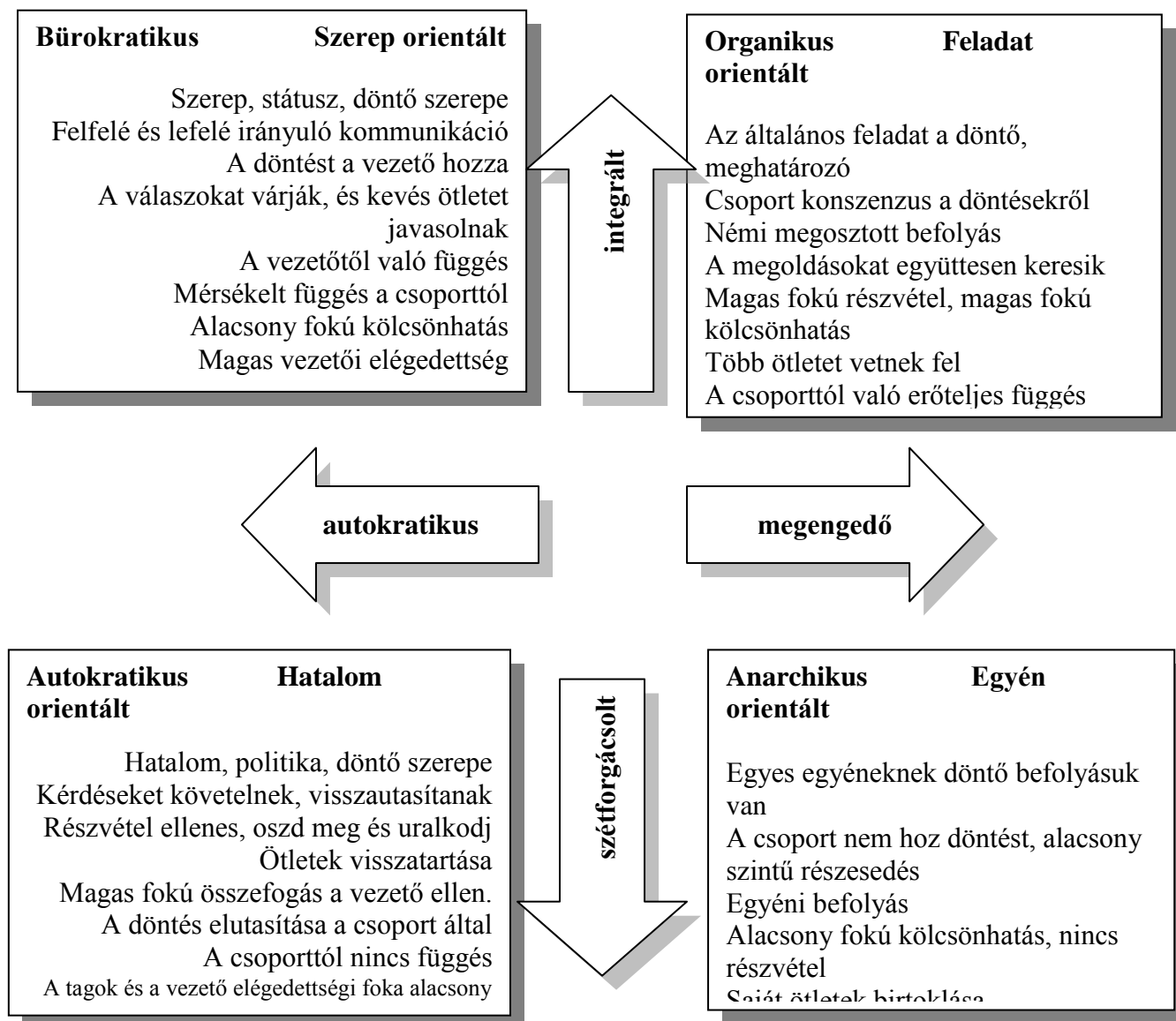
A bonyolult együttműködést nem lehet külső kontrollal vezérelni. A meeting galaxisban sikeres ember autonóm módon együttműködik társaival, miközben betartja az intézményesült technikai-szervezeti folyamatok szabályait. Az R&D-ben értéket jelent az önálló kezdeményező proaktív magatartás.



5. ábra. Többszintű kooperatív rendszer.
A meeting galaxis.

2.4.1. Az R&D szervezeti kultúrája

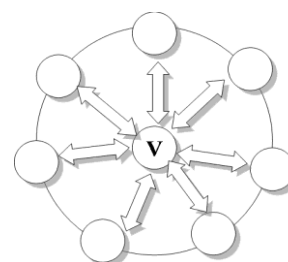
Az R&D csoporttal kitöltöttünk egy szervezeti kultúrát mérő kérdőívet*, amely a kultúrát az integrált – szétforgácsolt és az autokratikus –megengedő dimenziókban méri. E dimenziók négy szervezeti kultúra negyedét jelölnek ki, amelyeket az alábbi táblázatban lehet bemutatni.



E négy negyed megfelel Handy kultúra tipológiájának. (Handy, 1986)

2.4.1.1. A hatalomkultúra

„A hatalom kultúrájával gyakran találkozunk kisebb vállalkozói szervezeteknél. Felépítése leginkább a pókhálóra emlékeztet: ehhez a kultúrához a hatalom központi forrására van szükség, a központi figurából sugárzik ki a hatalom és befolyás minden irányba. Ezeket a



Hatalomkultúra felépítése

* Forrás: Roger Plant, Managing change and making it stick, Fontana/Collins, 1987.

sugarakat hatásköri vagy szakmai szálak összekötik ugyan, azonban a tevékenység és a befolyás központjai a hatalom gyűrűi.” (Handy, 1986)

Ez a modell megfelel az előző oldalakon bemutatott egyszerű hierarchikus szervezeti modelljének.

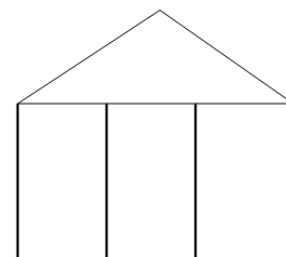
„... A hatalom kultúrájának gyenge pontja a *méret*. A háló könnyen elszakadhat, ha túlságosan sok tevékenységet próbál összekötni. Valójában az ilyen pókháléhoz hasonló struktúrájú szervezet csupán egyetlen módon növekedhet és maradhat hálószerkezetű: ha újabb szervezeteket, újabb hálókat fiadzik.” (u.o)

Lásd a tanulmány elején a meeting galaxis kialakulását megelőző fázisokban.

2.4.1.2. Szerepkultúra

A szerepkultúrát gyakran sztereotip módon bürokráciának nevezik, mivel azonban a hétköznapi szóhasználatban ennek rosszalló csengése van, Handy a szerep kifejezést használja.

„Ez a kultúra a logika és az ésszerűség alapján működik. A szerepkultúrájú szervezet ereje oszlopaiban: hatásköri vagy szakismereti elemeiben van. ...



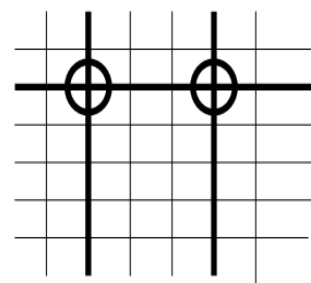
Szerepkultúra felépítése

... Itt a szerep, vagy a munkaköri leírás gyakran fontosabb, mint a személy, aki azt betölti. Az embereket az adott szerep megfelelő ellátása céljából válogatják ki, s a szerepeket általában úgy határozzák meg, hogy azt a legkülönbözőbb emberek betölthetik. Nincs szükség a szigorúan előírt szerepeken kívül vagy a fölött nyújtott teljesítményre. ... A szerepkultúrájú szervezet mindaddig sikeres, amíg állandó környezetben működhet. ... A szerepkultúrák lassan észlelik a változás szükségességét, s még ezután is lassan változnak. Ha a piac, vagy a termék iránti igények, vagy a konkurenciaharc környezete megváltozik, a szerep kultúrája rendszerint a kitaposott úton halad tovább, abban a magabiztos hitében, hogy képes a jövőt saját képmására alakítani. Ezután rendszerint bekövetkezik az összeomlás. Sok nagyvállalat került ilyen helyzetbe a 60-as évek változó viszonyai között.” (u.o.)

2.4.1.3. A feladatkultúra

„A feladatkultúra munka, vagy terv-centrikus. Az ehhez tartozó struktúrát leginkább négyzetháléhoz hasonlíthatjuk, amelyben egyes szálak erősebbek és vastagabbak, mint a többiek. A hatalom és a befolyás jórészt a háló keresztezési pontjaiban, a csomópontokban alakul ki. A feladatkultúrának egyik megjelenési formája az úgynevezett „mátrixszervezet”.

„Az ilyen felépítésű szervezetekben a hangsúly teljes egészében a munka elvégzésén van. Ez a kultúra arra törekszik, hogy a szervezet alkalmas szintjén koncentrálja a megfelelő eszközöket, a megfelelő embereket, s azután rájuk bízva a továbbiakat. A befolyás alapja elsősorban a szaktudás hatalma, s nem a beosztásé, vagy a személyisége.” (u.o.)

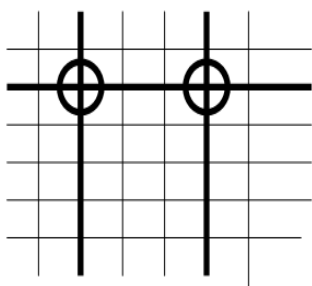


Feladatkultúra felépítése

Ez a szervezeti kultúra kérdőív az R&D csoport szervezeti kultúráját feladatkultúrának mutatta, amelyben az éppen elvégzett, elvégzendő feladat szervezi meg a munkát. Az integráltságot nem hatalom és nem is szerep előírások adják, hanem a csoport autonóm, önszerveződése, motivációi és a folyamatok ismerete és követése és a folyamatos kommunikáció. A „megengedő” dimenzió, azt mutatja, hogy a vezetés nem avatkozik be a részletekbe, ám gondoskodik azokról az együttműködéshez szükséges intézményes feltételekről (a vezetés változásáról a hetedik fejezetben írok), ami miatt az autonóm proaktív cselekvések integrált egészet alkotnak.

2.4.1.6. A feladatkultúra és a proaktivitás

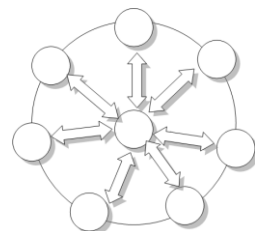
2.4.1.6.1. Proaktív hálózati csomópont



Ezzel az ábrával jeleztük a feladatkultúrát. S egy fontos ismétlés, ahonnan tovább indulunk a gondolkodásban:

„Ez a kultúra arra törekszik, hogy a szervezet alkalmas szintjén koncentrálja a megfelelő eszközöket, a megfelelő embereket, s azután rájuk bízza a továbbiakat. A befolyás alapja elsősorban a szaktudás hatalma, s nem a beosztásé, vagy a személyisége.”

A kör ábrázolja a kommunikációs, partneri, szempont-egyeztetési háló kapcsolódási pontjaiban dolgozó embereket. Az ábra annyiban pontatlan, hogy a valódi háló nem két dimenziós, hanem több. Ha a kapcsolódási pontokat ábrázoljuk, akkor átlagosan 6 - 9 intenzív kapcsolódási ponttal dolgoznak az R&D-sek. A személyeket és kapcsolataikat bemutató háló az



alábbi, s a hálóban mindenki egy egy hálózati csomópont, („hub”) amelyben felelősen, önállóan dolgozik. Itt aki nem döntésképes, nem tud önállóan dolgozni, kezdeményezni, nem tud sikeres lenni. A követelmény az autonómia, a szaktudás, a proaktivitás valamiféle egyvelege. „A szervezet rájuk bízta a továbbiakat.”

2.4.1.6.2. Volt ötlete, megcsinálta*

Az elmúlt években módunk volt sok sikeres és kevésbé sikeres vállalkozóval interjút készíteni. A sikeres vállalkozók abban is különböztek a kevésbé sikeresektől, hogy úgy tűnt,

* Ez a rész egy 1995-ben megjelent tanulmányból való, annak egy rövidebb változata. Illik a témához, ezért illesztettem be a szöveget. Domschitz Mátyás: Tanulható-e a siker. Új pedagógiai szemle 1995. E tanulmányban támaszkodtam Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése c. könyvére (Varga 1988)

hogy „nem tévóváznak sokat”. Ez alatt valami olyasmit értek, hogy nem azért sikeresek, mert mindazt előre megtervezték, amit megtettek, mert pl. nem ismerték azokat a kutatási eredményeket, hipotéziseket, amelyek egy vállalkozás sikeres fejlődését írják le, de valamire képesek voltak: megtették azokat a lépéseket, meghozták azokat a döntéseket, amelyek a vállalkozás fejlődésével naponta problémahelyzetként eléjük kerültek. Nem azért, mert ezekre (mindre) előre számítottak, hanem megoldották azokat a problémákat, amiket hozott a fejlődés. A fejlődés hozta (törvényszerűen) a fejlődéssel járó megoldandó problémákat, és a sikeresek abban különböztek a kevésbé sikeresektől, hogy megoldották ezeket. A benyomáshoz még egy jellemző élményem a beszélgetések atmoszférájáról: A nyavalygós, mindenkori kormányt, a helyzetet szidó állampolgárhoz képest itt valami „reáloptimista” légkör volt. Itt is szóba kerülhettek ugyanazok a nehézségek, mint amelyek foglalkoztatják az embereket, de itt volt rá válasz. Volt rá cselekvési válasz. Mit kell, tenni, hogy jobb legyen, vagy ne legyen rosszabb, (míg, jobb helyzet nem jön).

Volt ötletük, megcsinálták. A siker „titka”, ahogy egyikük megfogalmazta: *„Volt egy ötletem és megcsináltam.”* És ahogy mondta, a vállalt egy kissé megvonva, valami olyat is visszakérdezett kimondatlanul: Mi ebben a különös?

Volt ötlete.

Megcsinálta.

Létezik-e valami magyarázó elv, ok arra, hogy miért ilyen a sikertelenebb, miért olyan a sikeresebb? Mutatunk egy tréning amely leegyszerűsítve illusztrál valamit a proaktivitásról. (nem teszt, s nem mér semmit, csak illusztrál)

„Válaszolj az alábbi kérdésre. Tegyük fel, hogy az életünkben elért sikerekben, kudarcokban az alábbi négy tényezőnek van szerepe: A körülményeknek, az erőfeszítéseknek, a szerencsének, és a tehetségnek. Becsüld meg, hogy mekkora a szerepe ezeknek a Te életedben? Ossz el 100 pontot ezek között, olyan arányban, ahogy a fontosságukat gondolod!

Körülmények	%
Erőfeszítés	%
Szerencse	%
Tehetség	%

Összesen legyen	100 %
-----------------	-------

Nem a „helyes” válasz kitalálása a fontos, hanem az a helyes válasz, ahogyan gondolod.

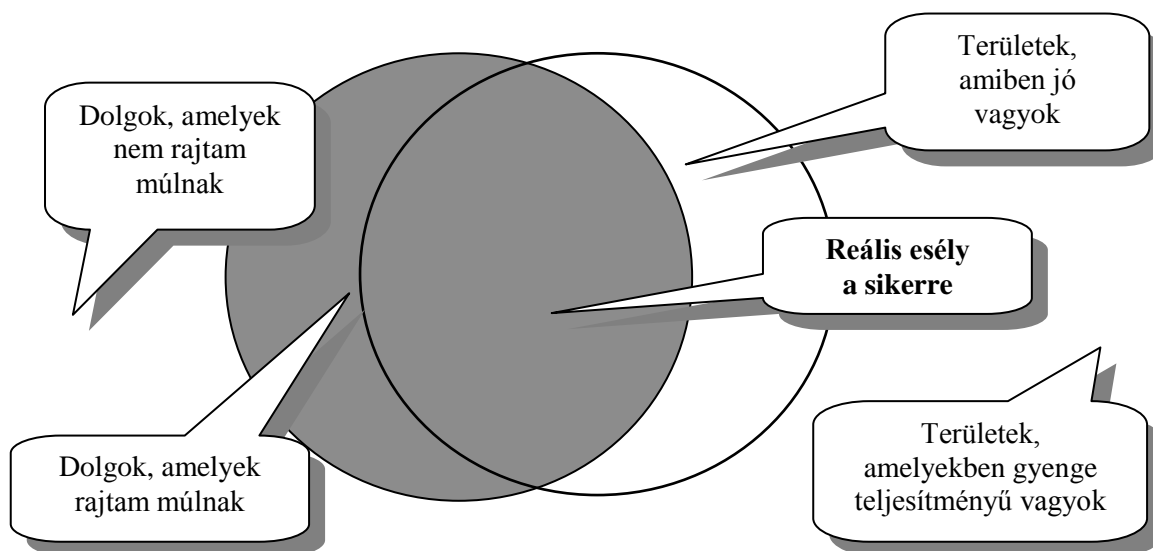
- Amikor készen vagy, adj magadnak egy pontszámot 0 és 100 között, ami azt mutatja, hogy mennyire érzed magad tehetségesnek, kitartónak, összességében „jó fej”-nek. A 0% pont jelentse, hogy „sehogy”, s a 100 % pont jelentse, hogy „teljesen jó, az életét sikeresen csináló ember vagyok”, s aki inkább jónak gondolja magát, az 50% feletti pontot adjon magának, aki inkább gyengének, az 50% alatt adjon. A feladat inkább

játékos illusztráció egy sikertényezőhöz, s nehogy bárki azt gondolja, hogy ez egy tesztkérdés.

- Amikor ez is készen van, szorozz össze két pontszámot: Az erőfeszítésre adott százalékértéket szorozd össze a „jó fej”-re adott pontokkal.”

Nagyon kevés az, akinek 50 % feletti eredmény jött ki.

A szorzat két halmaz metszetét mutatja, azon dolgok halmaza az életemben, amelyekben azt gondolom, hogy az erőfeszítéseimen múlnak a dolgok, (én-ok tulajdonítás), és amelyekben jónak is érzem magam. Mert, ha ezt a két vélekedést a lejjebb látható közös táblázatba teszem, akkor látszik, hogy attól függően, hogy ezekről hogyan gondolkodunk, egy helyzetben, más-más helyzetbeli magatartást jósolhatunk magunknak. A legnagyobb esélyt akkor jósoljuk, ha azt gondoljuk, hogy rajtunk múlnak a dolgok és abban ami rajtunk múlik, jók is vagyunk.



Az én - ok tulajdonítás és az önértékelés metszetében adódó siker - kudarc motívumok:

	Jó vagyok benne	Gyenge vagyok benne
Rajtam múlik	Gyerünk	Jaj, kiderül, hogy gyenge vagyok!
Nem rajtam múlik	Nincs mit tenni	Csinálhatnátok jobban

2.4.1.6.3. Sikerkeresők és kudarckerülők

Az önértékelés, mint változó és a (nevezzük most már így) „én okiség”, vagy “én-ok-tulajdonítás”, az önmagamat, a viselkedésemet, cselekedeteimet okként tulajdonítani a

sikerben, kudarcban, metszetében négyféle indítékot, motívumot látunk a cselekedet elvégzésére. (Varga 1988) és (Mohás 2002)

Kudarckerülés: Az elsőben azt látjuk, hogy azokban a dolgokban, amelyekben nem vagyunk szerintünk jók, és/vagy, ha azt gondoljuk, nem vagyunk jók, és azt gondoljuk, hogy ezek rajtunk is múlnak, akkor a kudarcot jósoljuk magunknak, és ha már egyszer ezt jóstoltuk magunknak, akkor erre már az a logikus válasz, hogy igyekezzünk elkerülni az ilyen helyzeteket, hogy elkerüljük a kudarcot. Ez a kudarckerülés motívuma.

Sikerkeresés. A másodikban, ahol azt gondoljuk, hogy jók, „jó fejek vagyunk” általában, és olyan dolgokban, amelyekről azt gondoljuk, hogy rajtunk múlnak, és jók vagyunk benne, ott azt jósoljuk magunknak, hogy sikereket fogunk aratni, ezek a helyzetek sikert ígérnek, pontosabban az ilyen helyzetmegítélés sikert ígér, ezért itt ráhajtunk. Itt a “gyerünk, mutassuk meg a világnak (és önmagunknak ismét), hogy jók vagyunk” indítéka munkál bennünk. Ez a siker keresés motívuma.

A harmadik terület az, ahol azt gondoljuk, hogy nem múlnak rajtunk a dolgok, és nem is lennénk jók benne. Itt nincs igazán sem elkerülés, sem teljesítés motívum az első látásra. De lehet teljesítés elkerülés, kudarckerülő motívumok következményeként ebben a szférában gondolkodni, sőt nagyon gyakori, hogy a kudarc elkerülése, azaz a cselekvés elhalasztása, a felelősség elhárítása bújik meg a mögött, amikor így gondolkodunk.

S végül a negyedik terület, az, amikor magunkat jónak, pozitívnak értékeljük, de a helyzetben nem találjuk meg ennek újrabizonyítási lehetőségét. Ezért itt a "nem terem babér ebben a helyzetben" a motívum, illetve motiválatlanság, hiszen ez nem igazán ösztönöz cselekvésre.

Álljunk meg egy pillanatra ennél a kifejezésnél: újrabizonyítás. Minek az újra bizonyításáról van szó? Az önmagam pozitív képének az újrabizonyításáról. Az önértékelés, az énkép nem egyszer, s mindenkorra kész még a felnőtteknél sem, hanem még állandó is attól lehet, hogy az énképnek (mint mintának, viselkedési én-mintának) megfelelő cselekvések, cselekvési eredmények jelzik vissza mintegy objektív adatként: hogy milyenek vagyunk. De ez nem csak úgy igaz, hogy viselkedésünk és annak eredménye alapján gondoljuk magunkat valamilyennek, hanem ez fordítva is igaz: amilyennek gondoljuk magunkat, lehetőségeinket, lehetséges cselekvéseredményeinket, olyan cselekvést választunk.

Ahogy gondoljuk...

S ha gyenge teljesítményűnek gondoljuk magunkat, akkor olyan helyzeteket keresünk, amelyben csak gyengén kell teljesíteni, és e helyzetekben gyengén teljesítünk, s mivel

gyengén teljesítünk, gyenge teljesítményűnek gondoljuk magunkat. Ezzel függ össze az is, hogy máshogy tűznek ki célokat a sikerkeresők és máshogy azok, akik inkább a kudarckokat kívánják elkerülni. A kudarckerülőre és a sikerkeresőre jellemző célkitűzések nagysága a tapasztalatok szerint gyakran ilyen.

kudarckerülő	sikerkereső	kudarckerülő
erőfeszítést nem igénylő feladatok, célok	közepes erőfeszítést igénylő feladatok, célok	nagyon magas erőfeszítést igénylő feladatok, célok

Miért tűz ki reális, de erőfeszítést, képességeket megmozgató célokat a sikerkereső?
Miért tűz ki irreálisan magas célokat is a kudarckerülő, amelyeket aztán persze nem tesz meg?

Az első nem is megalapozatlan gondolatunk az lehet itt, hogy ezzel is újra lehet termelni a kudarckerülő gondolkodást. Ez kudarcot hozó célkitűzés, és eléretlen, mert elérhetetlen cél, ezért ismét gondolni lehet, hogy „nekem nem sikerül”. De ekkor meg azt kell megmagyarázni, hogy miért kerüli el a reálisan megoldható, elérhető célok tartományát a kudarckerülő? Hiszen itt is lehetne kudarcot elszenvedni, ha az fontos lenne az énkép újratermelése szempontjából. Miért lehet azt gondolni, hogy “nekem nem sikerül” ott, ahol irreálisan nagy volt a cél. S miért nem lehet ezt gondolni ott, ahol reálisan elérhető a cél?

Az látszik itt meg, hogy ez utóbbi jobban fáj. Itt múlhatott volna (ha a célt ide tűztem volna) rajtam a dolog, itt ténylegesen az én képességeimen múlna, de az irreálisan magas céloknál lehet azt gondolni, hogy „nem rajtam múlt”. Ehhez még azt a tapasztalatot is vegyük hozzá, hogy a sikerkeresők, a reálisan elérhetőnek becsült célokat nem mindig érik el, akcióik gyakran kudarcba fúlnak, tehát a sikerkeresőknek vannak kudarcaik. A kudarckerülrők elkerülik a kudarcokat, pontosabban azokat a kudarcokat, amelyek a saját képességeiken múlnak. A sikerkeresőknek nem olyan fájdalmas a kudarc, mint a kudarckerülőnek.

Ezek mögött ismét a saját képességekről vallott felfogásnál, az énképnél vagyunk. A sikerkeresés (a korábbi táblázat szerint) a „rajtam múlik, és jó vagyok benne, gyерünk” mentén való gondolkodás, a kudarckerülés a “rajtam múlik, és gyenge vagyok benne és elkerülendő” sávok mentén való gondolkodás. És a célkitűzésről tartott kitérő után ezt már nem a helyzetekről gondolhatjuk, hanem a helyzetek, és az én (énkép) viszonyáról vallott gondolkodásról.

A teljesítménymotivációs kutatások azt találták, hogy a sikeres emberek, a sikerkeresők máshová kötik a kudarcot és a sikert, mint a kudarckerülők.

A sikerkereső önmagát „képesnek”, pozitívnak, élethelyzeteiben kompetensnek véli: énképe pozitív. A kompetenciaérzésből kifolyólag belevág problémahelyzetekbe, olyanokba, amelyeket az Ő pozitívnak gondolt személyisége által megoldhatónak gondol. Ezek a problémamegoldások többnyire sikerrel járnak.

De ezt ki kell nagyítani: Ha a problémahelyzet alatt azt értjük, hogy a helyzetnek a problémamegoldó számára nincs ismert megoldása (emlékezzünk: a sikerkereső célkitűzése nem az erőfeszítés nélkül elérhető céloknál van), akkor szinte törvényszerű, hogy a sikeres megoldás próbálkozás és tévedés és újraprobálkozás módján oldódik meg. Azaz a sikerben van kudarcc!

A sikerkereső önmaga kompetenciaérzésében bízva a tévedések, kudarccok után újraprobálkozik, majd nagy(obb) valószínűséggel átéli a sikert is. És átéli a sikerrel együtt újra önmaga kompetenciaélményét. És nem élte át közben a sikerhez vezető úton törvényszerűen bekövetkező kudarcc esetén az inkompetencia élményét. A siker nagy élmény volt, a kudarcc nem volt jó, de kibírható. A siker hozzákötődött újra az énképhez, a kudarcc ott maradt a problémamegoldó viselkedésnél, annak természetes velejárójaként.

Ezt nagyítom ki ismét: A siker az énképhez kötött, a kudarcc a viselkedéshez. A kettő közül az utóbbi a könnyen és fájdalommentesen korrigálható.

A kudarckerülő önmagát „képtelennek”, negatívnak, élethelyzeteiben inkompetensnek véli: énképe negatív. Ezen inkompetencia érzéséből következően nem vág bele problémahelyzetekbe, olyanokba, amelyeket az Ő negatívnak gondolt személyisége által megoldhatatlannak gondol. Ezek az elkerülési kísérletei többnyire sikerrel járnak.

Itt ezt kell kinagyítani: Sikeres elkerülései miatt nem ér el énképét erősítő sikereket, hiszen elkerülte az erőfeszítéseit igénylő problémahelyzeteket. (Vagy erőfeszítést nem igénylő, vagy az általa sem megoldható szférában próbálkozva). Énképe negatív maradt. A siker számára nem átélt élmény, hiszen nem érte el.

A kudarckerülő elkerülte a problémamegoldásokat törvényszerűen kísérő kudarccokat, míg a sikerkereső azokat is elszenvedte.

Tehát a sikerkereső kap: sikert és vele kudarcot, s nem kudarctalan, s a kudarckerülő elkerülte a kudarcot és vele a sikert, sikertelen, kudarctalan. A siker és a kudarcc együtt jár, ezt

a sikeresek meg is kapják, s a kudarckerülők elkerülnek. Az eddigi kérdés így arra redukálódott, *hogyan miért viseli el az egyik a kudarcot, és miért nem viseli el a másik.*

A válasz már benne volt önmegegerősítő köreikben. Mert a sikerkereső a sikert köti az önértékeléséhez, az énképéhez, míg a kudarcot a személyiség magjához kevésbé tartozó és korrigálható és korrigálandó viselkedéshez köti. „Elszúrtam, és máshogy csinálom (és képes is vagyok rá)”.

A sikerhez és a kudarchoz való viszonyt máshogy tanulták meg. Ám ezt nagyon korán tanuljuk meg. Amikor az énképünk kialakul (s az egyre frissebb kutatások egyre korábbi életszakaszokban, az első év egyre korábbi hónapjaiban már megtalálják az én csírait, kezdeményeit), ekkor már vele alakul annak *előjele is.*

Azt az előjelet tanuljuk meg, amellyel ellátja létünket az a közeg, amelyben felcseperedünk.

sikerkereső	Kudarckerülő
„a siker tőlem van, rajtam múlik” a siker én-erősítő	„a siker véletlen, a körülmények függvénye” a siker nem erősíti az önértékelést
„a kudarc véletlen, vagy az erőfeszitésem függvénye, vagy a körülményeken múlik” a kudarc nem gyengíti az önértékelést	„a kudarc tőlem van” a kudarc gyengíti az önértékelést

Ezt megközelítést a kutatás során, a szövegek elemzésekor felhasználjuk. A beszédmódban a beszélő igehasználataiban meglátszik a beszélő és a téma viszonyában, milyen az alap viszonyulása. Megmutakozik, hogy a világ, és a személy viszonyát a „világot elszenvedő”, vagy alakító – sikerkereső módban írja le. Ezt az ötödik fejezetben mutatjuk be.

2.4.1.6.4. Autonómia a hálózatban

A sikeresek, az alkotók azért bírják tovább, gyakran ellenszélben is, mert autonómabbak, alkotási területükön másoknál. S ez a hálózati munkában feltétel. A bonyolult követelmények között (látszólagos a paradoxon) autonómnak kell lenni. Az autonómia is sikertényező. Egy egy hálózati csomópont (hub) megoldásának magába kell sűríteni a sok sok kapcsolódó szempontot, s így ez az autonómia valójában heteronómia, amit autonóm módon lehet megoldani.

És éppen az efféle autonómia felfogás vezet tovább minket a sikerről való gondolkodásban. Mert ez nem a mindentől független öntörvényűséget jelenti. Hiszen a siker társadalmi és lelki közegben jelent sikert. Az R&D sikere bonyolult globális környezetben

jelent sikert. A civil szervezeti háló a bonyolult magyar társadalomban jelent sikert. És az autonómia, az öntörvényűség, nem a törvénytelenséget jelenti, éppen ellenkezőleg: a törvényt. A törvényt belül, a törvény megmutatkozását jelenti a személyben.

S ezzel egy termékeny ellentmondáshoz értünk, függetlenedés egyfelől a problémák elmélyült megoldásában, de a lelki, és környezeti törvény jelenlétét belül. A sikeres hálózati magatartás is pár éves szocializáció után alakul ki. (erre utaló interjúrészleteket bemutatunk később)

Az R&D és a vizsgált civilek kultúrája feladatkultúra. Amely egyfelől „megengedő” – autonóm módon szabad vagy benne. De a másik dimenzióban „integrált” – s ha már integrálódta a csoportba, a hálóba, nem akarsz „bármit”, azt akarod, ami a kapcsolódó területeidnek is jó. Azt akarod, hogy megoldódjon a feladat, de ezt szabadon akarod. A meeting galaxisba történő integráció egyik feltétele ez. Önkontroll. A meeting galaxis előtti korok még jobban tudtak a külső kontroll eszközeivel dolgozni, a mai bonyolult hálózatokban az önkontroll alapvető.

Az R&D csoportban széles körben ismert a proaktivitás értéke, s többen ismerik Stephen R. Covey - The Seven Habits of Highly Effective People című könyvét. (magyarul: A kiemelkedően sikeres emberek hét szokása), amely részletesen bemutatja a proaktív emberek jellemzőit. A csoport tagjai azt is tudják, hogy a csoport vezetője elvárásai között kiemelten szerepel ez az érték.

A mi kutatói felfogásunkban is központi szerepet játszik a proaktivitás, s a proaktivitás – reaktivitás alapján is elemezzük az interjúkat, ezért mutattuk be a mi felfogásunkat, s e felfogásból kialakult szervezeti kultúra mutatót a P/R indexet. (erről részletesebben az ötödik fejezetben írok).

2.5. A munka új interaktív világa

„Az utóbbi két évtizedben végbement hatalmas technológiai fejlődés, különösen az informatika területén, átalakította a hagyományos szolgáltatói tevékenységeket. A jó felkészültség ma *különösen fontos* a modern bankvilágban, a pénzügyi gazdálkodásban, a hirdetések területén, az üzleti kommunikációban, a vállalati menedzsment és a közigazgatás területén egyaránt. A szolgáltatások ma a világgazdaság legdominánsabb szektorává váltak. A fejlett ipari országokban a foglalkoztatottak 70%-a ebben az ágazatban dolgozik. Teljesen más a helyzet a fejlődő világban. ...

... A tudásintenzív szolgáltatások kereskedelmének kibővülése különösen nagy jelentőségű a fejlődő országok számára. Ha képesek lesznek ezek az országok az új ismereteket és képességeket átadni a lakosságuknak, akkor igencsak felgyorsíthatják eddigi nagyon lassú fejlődésüket.

Az új szolgáltató társadalom létrejötte jelentősen átértékeli az emberi erőforrások szerepét[•].

Az idézetben szereplő tudásintenzív kifejezés azt jelzi, hogy a munkában egyre gyakoribb, hogy a szervezetekben (gazdálkodó, társadalmi, állami szervezetben, mind a három szektorban) tudással dolgozunk, *a munka maga egyre gyakrabban valamilyen tudás, valamilyen információ előállítása.*

Ez a tudás többféle lehet, és ezeknek a tudásoknak fajtájuktól függően a kommunikatív racionalitás értelmezési kereteiben megvannak a maguk érvényességi kritériumai. *E tudás igénye vonatkozhat az objektív világra, a szervezet és környezete normáira és az interakciókban résztvevők belső világára.* A szervezetek stratégiai cselekvése számára első látásra, az objektív világra vonatkozó tudás a legfontosabb, de a szervezet külső és belső környezetében ható tényezőként ott van a másik két világ is.

Az üzleti szervezetek továbbra is a versengő stratégiai cselekvésre orientáltak a szervezet *külső környezetében*, és ott számolnak ellenérdekelt versenytársakkal, ellenérdekelt szervezetekkel. Ám a szervezet *belső környezetében* az alkotó munkacsoportok szintjén a versengő stratégiai cselekvés (a kölcsönös megértésre orientáltság hiánya következtében) tragikus következményekkel járhat.

Az üzleti szervezetek számára, a tudás-intenzív termelés okán, ami tudások folyamatos kombinációját jelenti, problematikussá vált a szervezeti tagok versengő szervezeti cselekvése, és e cselekvésekben szerepet játszanak a stratégiai cselekvés számára korábban kevésbé fontos aspektusok, a normákban való egyetértésen alapuló cselekvés, a szervezeti tagok motivációi, belső világa, mert a szervezeti tudás emberi cselekvéseken keresztül realizálódik (főleg a szolgáltatásokban). Bemutatok egy táblázatot e tendencia szemléltetésére az emberi erőforrás menedzsment irodalmából.

[•] Human Development Report, 1990. (1990): IJNDP, Oxford University Press, New York, p. 81.)

Munkakörhöz szükséges képességek és személyes tulajdonságok alakulása a bankrendszerben
(Elbert – Farkas-Karoliny-Poór 1993)

Múltbeli képességek és tulajdonságok	Új képességek és tulajdonságok
Általában	
Egy jól meghatározott környezetben való tevékenykedés	Egy rosszul meghatározható és állandóan változó környezetben való tevékenykedés
Az ismétlődő feladatok gyors, pontos elvégzése	A nem rutin feladatok ellátása
Állandóan felügyelt és ellenőrzött környezetben való munkavégzés	Döntés és felelősségvállalás
Izolált munka	Csoport- és interaktív munka
Egy szűk körzetben való munka	Állandóan változó környezetben való munka
Felsőszinten	
Generalista Széles körű, tág vezetői tudás. A lényeg az operatív vezetői munkán van	Új szakértő Állandóan növekvő igény magas szintű szaktudásért egy jól behatárolt területen
Adminisztrátor Hagyományos vezetői képességek rutin, adminisztráció, hierarchia, feladat-végrehajtás	Új vállalkozó Nemcsak vezetni, hanem stratégiai célok és akciók meghatározása
Középszinten	
Folyamatorientált Főleg meghatározott adminisztrációs feladatok ellátására koncentrálnak	Ügyfélszolgálat és eladás Kevésbé specializált tudás, fő orientáció az ügyfél koncentrált segítése, problémák megoldása
Alsószinten	
Specializált képességek, legfontosabb az adatbevitel és az ügyvitel	Eltűnik az alacsony képzettségű dolgozó

Forrás: Skills Shortages in Europe. (Képzettségi problémák Európában, IRDAC tanulmány
Közös Piac, Brüsszel, 1992, p. 29)

Bemutatok egy másik táblázatot is arra, hogy a változások sebességét milyennek érzékelik a vezetők. (Kocsis 1994) Ez is arra utal, hogy e változások közepette, még a rutinokra sem lehet támaszkodni, és újra és újra ki kell dolgozni egyre sebesebben az alkalmazkodáshoz szükséges cselekvéseket.

A környezet változékonyságának növekedése

		idő				
		1900-ig	1900-1930	1930-1950	1950-1970	1970-1990
		stabil	reaktív	aktív	heurisztikus	kreatív
Az események megismerhetősége		Bázisok, tartós ismeretek	Az események a múlt tapasztalatai alapján várhatók	Az események sokszor váratlanul következnek be	Az események már csak a jövő előjelzése után következhetnek ki	Az események újszerűek, váratlanok, sokszor kiszámíthatatlanok
A változás sebessége		Lassabb, mint a vállalati reakcióidő	Közel van a vállalati reakcióidőhöz	Azonos a vállalati reakcióidővel (folyamatos változások)	Gyorsabb a vállalati reakcióidőnél	Sokszorososan nagyobb a lehetséges azonnali reagálási időnél
A jövő előre jelezhetősége		Könnyű, az események ismétlődőek, visszatérőek	A jövő a múltból extrapolációval előre jelezhető	A jövő előre jelezhető, de váratlan lehetőségeket és veszélyeket tartogat	A jövő csak részben jelezhető előre, nehezen felismerhető	A jövő sok, és váratlanul bekövetkező, előre nem látható meglepetést tartogat

2.5.1. A valóságot és a várhatót folyamatosan konstruálni kell

A rosszul meghatározható és állandóan változó környezetben való tevékenykedés, a nem rutin feladatok ellátása, az állandóan változó környezetben való munka a szervezet számára (s ezáltal a szervezet vezetői számára) a szervezeti környezet állandó értelmezését, megértését igényli. Ez pedig a szervezeti környezetről folytatott objektív beállítódású diskurzust. A szervezet vezetőinek (közösen) ki kell alakítani a valóság képét.

2.5.2. A normákat és a szerepeket folyamatosan konstruálni kell

A döntés és felelősségvállalás követelménye pedig érinti a szervezet vezetőinek szociális (és belső) világát. E szociális világ normáit a normákról folyó közös diskurzusokkal lehet elsajátítani. A belsővé vált norma hatékonyabban működik, mint a külsőleg szabályzó. A külső szabályzó elveszíti hatékonyságát, ha elvesz a külső kontroll, a belső norma érvényesüléséhez nem kell (olyan gyakran) külső kontroll. A döntés és felelősségvállalás követelménye arra is utal, hogy az új dolgozónak gyakrabban kell önállóan - felelősséget vállalva dönteni, s ez nem megy külső kontrollal. Ehhez a döntést hozó, a felelősséget vállaló személyisége kell. A személy elköteleződéséhez, pedig kell azt megelőzően a normákról folyó diskurzus.

A munkából nem következnek a dolgozó személyiségéről, belső állapotairól folyó diskurzus, s az önábrázolás szükséglete, de az értékesebb munkavállalóval megkötött alkuk erősebbek, ha az önábrázolások is megjelenhetnek benne. Persze ha a felek versenyeznek egymással szervezeti erőforrásokért, akkor nem nagyon lesz önábrázolás és a cselekvés a stratégiai cselekvés fele hajlik.

A valódi csoportmunkában egyszerre folyik kommunikáció a tények, a normák és a személyek belső világáról és magáról a kommunikációs folyamatról.

A munkaszervezetek belső racionalizálódása hasonlóságokat mutathat a társadalmi alrendszerek racionalizálódásával. Vannak szervezeti hiedelmek, szervezeti „vallások”, olyan szervezeti tudásfajták, amelyekben a hiedelem összekeveredik a tényekkel. A valóságról alkotott kép lehet „helyességekkel” előírt elvárt valóságkép, s ez megnehezíti a szervezetek tagjai számára a racionális cselekvést. A szervezeti gondolkodásnak is „szekularizálnia” kell a racionális cselekvések kialakulásához. A szervezet (a rendszer) „racionális” lehet ettől még, ha a szervezet racionálisan nem kontrollált, öntudatlan szokásai, hiedelmei segítik a szervezet túlélését. Azonban kicsi annak a valószínűsége, hogy a gyorsan változó környezetben evolúciós úton kialakulhassanak ilyen öntudatlan adaptációt segítő tényezők. Biológiai hasonlattal élve, a környezethez való genetikai alapú alkalmazkodás jól működik változatlan, vagy lassan változó környezetben, a gyorsan változó környezetben a genetikai adaptációhoz kevés a rendelkezésre álló idő. A kultúra és a racionális gondolkodás adta az ember számára a gyorsabb alkalmazkodáshoz szükséges képességeket. A szervezetekre visszafordítva ezt az analógiát, a szervezeteknek, ha túlélést segítő szokásokat, szervezeti magatartásokat akarnak kialakítani, akkor ezek egyike a gyors alkalmazkodás képessége kell, hogy legyen. S erre ad lehetőséget az intenzív racionális szervezeti kommunikáció.

2.5.3. Eltérő pszichológiai szerződések

2.5.3.1. Eltérések az üzleti és a civil szférában

Az eddigiekben azt mutattuk be, hogy értékek előállítása egyre gyakrabban kommunikációval kapcsolatos cselekvésekkel történik, s a fejlett országokban az anyagi, tárgyi dolgok előállításával egyre kevesebben foglalkoznak. Ez a tény a munkahelyi szervezeti és pszichológiai szerződések feltételeit is átalakítja. E szerződésekben növekvő a pszichológiai elem súlya a gazdaságival szemben.

Gyakran tapasztalok, jelentős különbséget a szervezetfejlesztés során az üzleti szervezetek és az állampolgári szervezetek tagjai munkamotiváltsága között. Ez a tapasztalat lényeges az üzleti és civil szervezetek belső kommunikációjának összehasonlításánál. Ennek megvilágítására Garai László (Garai 1995) gondolatait idézem. Más a munka motivációja, ha azt pénzkereseti eszközként tekintem, s más, ha magért e cselekvésért teszem.

„A tevékenység különössége abban áll, hogy míg a terméket, amikor kínálok, pénz ellenében átengedem, amikor pedig keresem, ellenkezőleg, pénz ellenében birtokba veszem, addig a tevékenységet, akár kínálok, akár keresem, ellenkezőleg, mindkét esetben én magam fejtem ki. S hogy annak a tevékenységnek, amelyet munkaként megfizetnek, és annak, amelyet szórakozásként megfizettetnek velem, *fizikai megjelenése azonos, ellenben mind pszichológiai, mind ökonómiai lényegük ellentétes egymással.* ...

Ennél is furcsább azonban, hogy a munka esetleg szórakozássá válik, ha fizettetnek velünk azért a lehetőségért, hogy e tevékenységet végezzük – a szórakozás pedig munkává tehető, ha végzéséért fizetséget kapunk.

A tevékenységre így meglehetősen furcsa keresleti/kínálati görbét kapunk. Eszerint ha elég magas árat fizetnek nekünk, akkor elég magas lesz a kérdéses tevékenység *kínálata*: sokan vagy/és hosszú ideig fogjuk a tevékenységet folytatni, mert bár kellemetlen, de megéri, minthogy nagy hasznot hajt – ha viszont elég magas árat fizettetnek velünk, akkor elég magas lesz ugyanazon tevékenység *kereslete*: sokan vagy/és hosszú ideig fogjuk a tevékenységet folytatni, mert bár költséges, de megéri, minthogy igen kellemes. ...

...

Ennek megfelelően úgy alakul, hogy egy munkának (például az orvosénak) fokozatosan addig csökken az ára, hogy hozama már nem haladja meg terheességét (például kimerítő, az idegeket próbára tevő voltát), ... megannyiszor az a tudattalanul is ható összefüggés billenti ki az embert, hogyha felhagyna a tevékenységével, *elveszítené viszonylag magas státuszú társadalmi azonosságát*. A tevékenység továbbfolytatásakor azután előáll a kognitív disszonancia*, amelyből a felbillent kognitív egyensúly – a mondottaknak megfelelően úgy áll helyre, hogy az egyén *utólag* olyannak értékeli a kisebb hozammal

* „Valahányszor az embernek olyan információja vagy vélekedése van, amelynek önmagában véve arra kellene őt késztetnie, hogy ne kövessen egy bizonyos tettet, ez az információ vagy vélekedés disszonáns azzal a ténnyel, hogy a kérdéses tettet igenis elkövette”. Festinger: The theory of cognitive dissonance, In.: Schramm (ed.) The science of human communication. Basic Books.1963. 17-27.

is folytatott tevékenységet, mint amely *nem is annyira terhes, hogy ekkora hozammal ne lenne kifizetődő. ...*

A civil szervezetek és a gazdálkodó szervezeteknél tapasztalt motiváltsági különbség egyik magyarázata lehet ez. A gazdálkodó szervezeteknél *a tevékenység jól fizetett áru* és itt feltehetőleg a stratégiai cselekvés modellje dominál, amelyben a résztvevők a nyereségmaximalizálásra törekedve, a cselekvést (befektetést) minimalizálják, míg az ellenértéket próbálják maximalizálni. Az örömteli cselekvés ezen ellenértékekért vásárolható a szervezeten *kívül*. Az öröm világa *másutt* van. A fogyasztással pedig megmutatható (megvásárolható) a kívánt társadalmi azonosság.

A civil szervezeteknél (és sok gazdálkodó szervezetnél dolgozó vezetőnél, tulajdonos vállalkozónál), gyakran *ugyanaz a tevékenység öröm*, a cselekvésben, magában benne rejlik az élvezet, ezért néha személyesen is hajlandóak fizetni. S, ha növelni akarják ezt az örömet, több cselekvést visznek bele a munkába. Itt is van társadalmi azonosság: a társadalmi szervezetekben rejlő célokkal, a vállalkozás küldetésével, értékeivel átélt azonosság.

S ne tekintsük egyikük cselekvését, se utólag racionalizált cselekvésnek (bár lehet ilyen). Mert ebben (a mi „tekintésünkben”) is lehetne racionalizációt találni. Ha a tevékenységben rejlő *örömet venném mércének*, ennek fényében racionalizáció lenne a „legalább jól megfizetik” – gondolata az örömtelen munka cselekvésében. De ha a *fizetést venném mércének*, racionalizáció lenne a rosszul fizetett munkában az örömrre hivatkozni.

És az sem lenne igaz, ha az üzleti szervezeteknél a magasabb képzettséget, magasabb képességeket, jobb szaktudást, és több munka ellenértékét gondolnánk a jobb fizetéseknél. A civil szervezeteknél sokszor képzettebb, de más értékrendű embereket találunk. De gondoljunk az orvosokra is, nincsenek jól megfizetve, kiképzettségük mégis sokkal magasabb, mint a legtöbb üzleti szervezeti vezetőé.

Az üzleti szervezeteknél gyakrabban találtunk nyereségmaximalizáló stratégiai cselekvést. Például a munkaértékeket vizsgáló kutatásainkban azt a motívumot, hogy „munkám járuljon hozzá a társadalom jólétéhez” az üzleti szférában rendre az utolsó helyre sorolják. (míg a non profit szervezeteknél előkelő helyre teszik). Saját cselekvésüket árúnak fogják fel a felek, és a több fizetés ellenértékéként dolgoznak többet és kommunikálnak intenzívebben, s azonosságuk (a szervezetben) a munkavállalói státuszhoz kötött. Az üzleti szervezetek a homo oeconomicusról vallott előítéletük, és a neki megfelelően megépített rendszer következtében *a lehető legkevesebb befektetéssel kapható legtöbb nyereségre törekvő homo oeconomicussal* találkoznak gyakran. Ami a tudás alapú termelés rendszerében gyakran irracionális, mert gátolja a tudás megosztását, s blokkolja az örömteli alkotó munkát.

A társadalmi szervezeteknél többször találhatunk az együttműködő kommunikatív cselekvéshez közeli cselekvést, ahol a felek a cselekvés maximalizálására törekszenek, mert társadalmi azonosságuk az egyezkedő, világát közösen alkotni akaró, kölcsönös megértést igénylő polgárhoz áll közelebb. S ez az életvilágában egyezkedő polgárhoz, s vele az egyezkedő kommunikatív racionalitásához vezet. S a társadalmi szervezeteknél a legtöbb esetben az egyetlen erőforrás az emberi erőforrás, (aki nincs is jól megfizetve), s a szervezet rá is van utalva az emberek cselekvésére. Azért is kell egyezkedni, mert nem gazdasági kényszer tartja itt az embereket.

Az eddigiekből az a merész következtetés is származik, hogy a társadalmi szervezetek a tudás intenzív termelés tekintetében előnyben lehetnek a gazdálkodó szervezetekhez képest. Bár itt a tudás nem termelődik, hanem keletkezik, és nem áruként állítják elő csereérték reményében, hanem a tudás maga az érték. A tudás intenzív termelés tekintetében van mit tanulni az üzleti szervezeteknek a jól működő civilektől. S a civilek is tanulnak az üzleti szervezetektől.

2.5.3.2. Az R&D pszichológiai szerződése

Az R&D dolgozói munkával kapcsolatos motivációjára ezek az idézetek a jellemzők:

„Megkeresett fejadász több pénzért, de nem megyek”

...

Én kettőt neveznék meg. Az összes többi elé, a segítőkészség, ez fontos nekem, mert egyfajta lemaradással bírok, de szükségem van egy mankóra, hogy segítsenek. A másik a lojalitás, alázat. És sajnos én már hallottam olyan téveszmét is, amikor a termelésben dolgoztam, ugye az utolsó egy évet, én a motorszervizben dolgoztam le. Minden motor rossz volt. De hogy azért, hogy kidolgozza az ember a munkaidejét többet csináltam, nem szól másról az egész, ez egy munkahely, dolgozunk, és ez a folyamat egy nagyon egyszerű, de mégis esetleg váltótársaknál, felmerült a kérdés, hogy azért javítottam meg az összes motort, mert én ugródeszkának használok,de biztos voltam abban, hogy nem sori melósként élem le az életemet. De nem azért javítottam meg mindent, ebben semmi különleges nincs. A lojalitás az lenne, hogy az emberek úgy gondoljanak, a munkahelyükre, hogy 50%-ban valamit adjanak is, ne csak elvegyenek, ne azt nézzék, hogy most tovább maradjanak egy órával, vagy úgy húzom le a blokkoló kártyámat, hogy megvárom, hogy a másodperc egészre váltszon, mert percekkel számol, 48 másodpercnél tartok, hogy ezek eltűnjenek. Amíg itt mindent, mérni kell, de a munkaidőt, mindenképp, Dániában nincs blokk kártya, nem volt, ott megbíztak a dolgozóban végig fogják dolgozni, nem voltak örök, akik a táskát nézik. Bármikor kísértálhatott volna bárki, de nem volt rá szükség, de volt a bizalom. A bizalom: a többi elé helyezném, egy megelőlegezett bizalom, és ha ezt nem játssza el az ember, az egy olyan, ami által nem történik más, csak a munkavégző is jól érzi magát, és esetleg a felettesnek sem kell, mindig azt nézni, hogy az illető munkás jól végzi a dolgát, de ehhez olyan emberek kellenek akik, legalább 50%-ban a cég érdekeit is nézik.

...

„És akkor itt viszont jól érzem magam teljesen, tehát amit csinálok azt szeretem. Tehát alappontom az, hogy én nem szeretnék olyan munkahelyen dolgozni, ahol nem érzem jól magamat. Tehát mindenképp egy olyan környezet legyen mellettem, aki engem is támogat, én is támogatom őket, tehát ne úgy jöjjenek be a munkahelyre, hogy hmmm már megint dolgozni kell menni. És úgy érzem, hogy ez egész jól megvan itt a cégnél, tehát csapaton belül mindenképpen.”

2.5.3.3. Ne legyen hangsúlyos a bonus rendszer

E pszichológiai szerződések miatt nem javasoltuk az R&D számára, hogy a bonus rendszer hangsúlyos legyen. A csapatban van egy nagyon egészséges munkamotiváció, s a csapat nem a bonusért dolgozik. Egy a bonus rendszert erősen hangsúlyozó érdekeltségi rendszer elronthatná a pszichológiai szerződést, s a nyereség-maximalizáló irányba tolná, s az erős ösztönzés ellenkező hatást érne el. Az R&D dolgozói egy sor humán tartalmú munkaérték miatt szeretnek dolgozni, (ezt egy munkaértékekre vonatkozó rész-kutatással mértük), s nem a bonusra figyelnek eközben. A bonus és az eredménycélok kellenek, de az eredményre fókuszálás más, mint az ellenértékére való fókuszálás. A bonus rendszer lehet olyan, amely versenyezteti a dolgozókat, s lehet olyan is, amely az együttes eredményt preferálja, s a versenyt minimalizálja. A versenynek azonban kétélű hatása van.

2.6. Versenyezni, vagy együttműködni?

E kérdésre adott válasz szabja meg, hogy a stratégiai cselekvés vagy a kommunikatív cselekvés szerint történjék a kommunikáció. Azt állítottam az előző oldalon, hogy az együttműködésre törekvő szervezeteknek előnye van a tudásalapú termelésben a versengés modellje szerint működő szervezetekhez képest. (pontosabban a belső viszonyaikban együttműködő szervezetek előnyben vannak, azokkal szemben akik belső viszonyaikban is versenyeznek). Ezt Morton Deutsch kísérleti eredményével alá tudom támasztani. (Deutsch 1981) Deutsch az együttműködés és a versengés hatását vizsgálta a csoportfolyamatokra és e vizsgálat az együttműködés előnyeit és hátrányait is bemutatta.

A kísérleti változó az volt, hogy az egyik csoport azt feltételezte, hogy *a csoporttagok versenyeznek egymással* a kísérletvezetők későbbi megítélése szempontjából, s a kísérlet végén, a csoport tagjainak a teljesítmény létrehozása szempontjából mutatott rangsorát fogják összeállítani, a másik csoport úgy tudta, hogy a csoportja teljesítményét más csoportokkal fogják összehasonlítani. A csoportokat fogják végül rangsorolni. Az eredmények:

2.6.1. Az együttműködők előnye

- erőfeszítéseik összehangolásában
- a tagonkénti közreműködés mértékében mutatott változatosságban
- a cselekvések alosztályokra bontásában
- a teljesítménykényszerben
- a társakra való figyelemben
- a kommunikációk kölcsönös vételében
- a kommunikáció közös értékelésében
- tájékozottságban, szabályosságban
- időegység alatti produktivitásban
- az eredmények és a viták minőségében
- a viták alatti barátságosságban
- a csoport eredményeinek előnyös értékelésében
- a csoporttevékenységben
- a társak előnyös hatásának észlelésében
- az általános másik attitűdjének beépítésében

A versengők jobbak az egyéni tevékenységekben.

„Az eredmények alapján’ (amennyiben ezek az eredmények általánosíthatóak) magától értetődőnek tűnik, hogy amikor személyek vagy kisebb egységek együttműködnek egymással, akkor az együttműködés eredményeként nagyobb mérvű szervezettség és produktivitás várható, mint akkor, amikor a kapcsolatokra inkább a versengés nyomja rá a bélyegét. A csoportharmónia, és a csoport eredményessége tekintetében alapvető, kölcsönös gondolatközlést, az erőfeszítések összehangolását, a barátságosságot, valamint az ember saját csoportja felett érzett büszkeségét láthatóan megzavarja, ha a csoport tagjai egymás céljait kölcsönösen kizáró célokért látják versenyezni egymást. Továbbmenve, valószínűnek tűnik, hogy a versengés nagyobb személyes bizonytalanságot eredményez (mert a versengés folytán mások rosszindulatára számítunk inkább), mint az együttműködés. Ezek a következtetések szinte kézenfekvőek bizottságok, találkozók, kiscsoportok tevékenységének megszervezése szempontjából.” (Deutsch 1981)

A kísérletek eredménye alapján azt mondhatjuk: érdemesebb együttműködni. De nem mindig, és el kell tudnunk dönteni mikor, melyiket válasszuk

2.6.2. Amikor és amiért érdemes együttműködni

1. Általában eredményesebb együttműködni, mondhatjuk az előbb idézett kutatási eredmények alapján. Az együttműködési igényt több tényező erősíti.

2. *Megváltoztak a munkaerő-piaci alkuk.* A tudásalapú termeléstől megváltozott a munkaerő-piaci alkuk természete a magasan kvalifikált rétegek javára. A tudásalapú termelésben a tudást hordozó magas képzettségű dolgozóval, egyénnel együtt kell működni, mert különben nem adja (csak mértékkel) a tudását. Ismét Garai Lászlót idézem: (Garai 1995, 32 o.)

„... a gazdasági rendszernek valamilyen eljárást kell alkalmaznia a pszichológiai tényező kezelésére is. Azok az automatizmusok, amelyek egykor függetlenné tették a termelést a termelőtől, s általában a gazdasági élet dologi összefüggéseit a benne részt vevő személyek lelki életének összefüggéseitől, többé nem működnek.

Korábbi írásokban annak a váltásnak, amelynél fogva a pszichológiai faktor a gazdasági folyamatok *kísérőjelenségéből* ezek *hatótényezőjévé* vált, a következő aspektusát mutattam be:

... a technikai fejlődés egyszerre eredményezte a gépi berendezések sebességének és bonyolultságának növekedését: a bonyolultság növekedéséből következően a gépkezelőnek egyre *több* időre volt szüksége az optimális reagáláshoz, a sebesség növekedésének következtében pedig egyre *kevesebb* idő állott rendelkezésére. *Azokat a személyeket, akik az egymás ellen ható követelményeket össze: tudják egyeztetni, speciálisan meg kellett termelni.*

...
Másfelől viszont tudjuk, hogy a kapitalizmus képlete az, hogy munkaerejével a munkás szabadon rendelkezik. Ennek az összefüggésnek kiterjesztése a kibontakozó poszt-kapitalista formációra azt jelentené, hogy a munkaerejébe szervesen beépült tőke felett is ő rendelkezik. Ami igen bizonytalanra tenné a befektetett tőke sorsát, tekintettel egy ellentmondásra, amelyben minden poszt-kapitalista alakzat alapellentmondása sejthető: *minél magasabban kvalifikált munkaerőről van szó, egyfelől nagyobb tőkék lekötését igényli a megtermelése - másfelől annál bizonytalanabbá teszi a lekötött tőke sorsát az autonómia, amelyre igényt tart.*”

Garai László ennek az ellentmondásnak a feloldására egyfelől a totális államokat láttatja, amelyek elveszik politikai eszközökkel az autonómiát, másfelől a posztkapitalista és fogyasztói rendszerekben a manipulált társadalmi azonosságot, amelyet a reklámok révén termelt társadalmi azonosságként határoz meg. A társadalmi azonosság révén a munkavállaló a fogyasztási csoportjával azonosul, és ezzel veszíti el a dolgozó az autonómiát. Ettől még a munkaerő-piaci egyezkedés hat, s ettől még inkább alkura kényszerül a presztízsfogyasztásra szocializált dolgozó.

3. *A munkaerőpiac szerkezete is átalakul.* Ebben az előzőekkel összhangban, egyre nagyobb arányban tudással, tevékenységgel és nem dologokkal termelő embereket találunk.
4. *A kreativitás iránti szükséglet nő.* A szervezetekben a gyorsuló változások következtében egyre több vállalkozó szellemre és kreativitásra van szükség. Az eredetiség, az ötletgazdagság a szépség alkotói szabadságot igényel. Embereket, akik nem dologként fogják fel önmagukat. Az igazi szép ötletet szeretni kell, szeretettel kell kidolgozni, s

ezeket a pszichológiai feltételeket az együttműködő légkör jobban kitermeli, mint a versengő. Arról nem is beszélve, hogy ma már a szervezeti alkotás jellemzően csapatmunka. A termékek szolgáltatások kidolgozása különböző szakmák együttműködését igényli, és bajba jut az a szervezet, ahol a termelés emberei legyőzik a marketing embereit, vagy az emberi erőforrás biztosítása nem kap elég erőforrást, és nem tud erőforrást biztosítani stb.

5. *A társadalmi szervezetek világa*, a harmadik szektor az egyik leggyorsabban fejlődő ágazat volt a kilencvenes években (csökkentve persze lemaradását). Ebben a szektorban is van szervezetek egymásközi versenye (például pályázati pénzekért) *de a szektor döntően a polgárok önkéntes munkájából élt*, (bár erős intézményesülési folyamatok eltolják a motivációs szerkezeteket a gazdasági szervezetek irányába), ám itt irracionális lenne a versenyszféra értékrendjén lapuló anyagi versenyt bevezetni, mert ez lerombolná e szervezetek hatékonyságát, és nem is bírják anyagi forrással. Az itt dolgozó aktivisták anyagilag függetlenebbek a szervezettől (hiszen ők hoznak áldozatot, önként) az egyesületek esetén a szervezet legfelső szervét is alkotják a taggyűlésben. Itt együtt kell működni.
6. *Nő a hálózatokban* végzett munka. Egyre több a hálózatban végzett munka mindhárom szektorban. A szervezeti változások gyors megvalósításának kényszere, a gyors és jó piaci alkalmazkodás, a kreativitás előtérbe kerülése lecsökkenti a régi piramis elvű szervezeti modellek, szervezeti keretek iránti igényt, s ezek helyére sok esetben a gyorsabb és kreatívabb változásokat lehetővé tevő hálózatok kerülnek. A hálózatok egymással társalgó, elgondolásokat, információkat és erőforrásokat cserélő emberek csoportjai. (Naisbitt 1982) A hálózatok lényege a kommunikáció, a mellérendelt viszonyú kommunikáció a hálózat bármely tagjai között. A kreatív szellemi termelés fő elve a hálózatszerű kommunikáció. A hálózatban a tagok közti potenciális kommunikációs kapcsolatok száma, és ezzel a hálózat kreatív szellemi termelő képessége sokszorosa a hierarchiáknak. A hálózati modellben akkor vagyunk sikereesebbek, ha a mi tudásunkat kiegészítő, okos felkészült és együttműködésre képes társak vannak. Ezért érdekünk társaink kiválósága, mert ezzel mi is kiválóbbak lehetünk. Ez ellentétes a régi motívumokkal, hogy akkor mehettünk előre, azaz a piramisban felfele a szervezeti hierarchián, ha munkatársaink gyengék voltak. A hálózatok alapja a tagok közötti bizalom. A verseny lecsökkentené a bizalmat, és gondolatot, versenyelőnyt adni versenytársunknak irracionális lenne. A hálózatok terjedése mögött az információkhoz való tömegesebb hozzáférési lehetőségek, és az emberek egymás közötti

kommunikációjának megsokszorozódott lehetőségei állnak. Az internet segítségével a hálózati kommunikációnak lecsökkentek a földrajzi korlátjai. Ezért a korlátok inkább kulturálisak, és nyelvek. E kultúrába és nyelvbe az elektronikus kommunikáció kultúrája és nyelve éppúgy beletartozik, mint a közvetlen emberi kommunikáció, a másik embert megérteni tudó képessége, a meggyőző beszéd képessége, a tárgyalás-technikai képességek, mint a tömegmédiákban való sikeres szereplés készségei. Akik e korlátokat a legkönnyebben át tudják hidalni, a szellemi termelésben előnyhöz jutnak. A kreatív munkatársak elevenebbek hálózati keretek között, mint hierarchikus keretekben. Aki a felelősségeket elvevő hierarchiákhoz szokott csak nagyon nehezen tanul meg a felelős mellérendelt viszonyú hálózati modell szerint működni. És viszont, aki a hálózati modellben van otthon alkalmatlan a felfele igazodó működésre, mert számára szokatlan a „felfele”.

7. A versengés vagy együttműködés kérdésében szerepet játszik a *célracionális terjedelme*. Lehet, hogy egy piacon az a racionális, ha versenyzünk egymással, de a globalizáció ennek feltételrendszerét is átalakította. Például, Lappföldi faipari vállalkozások, akik, Lappföldön egymás konkurensei lennének, létrehozta egy közös marketing társaságot, hogy szélesebb, nemzetközi piacon együttműködve egymással, versenyképesek legyenek másokkal szemben. Ha a piac terjedelmét Lappföldként állapítom meg a köztük lévő verseny, lehet célracionális, s cselekvésük stratégiai cselekvés egymással szemben. Ha a piac terjedelmét globálisan tekintik és ehhez mérten önmagukat külön-külön kicsinek, akkor az együttműködésük a célracionális, és stratégiájuk lehet az együttműködés. A tudásalapú termelésben az együttműködés, akár akarjuk akár nem, emberiség szintű. Mindannyian az előttünk járó nemzedékek által felhalmozott emberi kultúrában gyökerezünk, attól létezünk, abból van minden tudásunk. Az emberiség szintjén nézve együttműködünk, együttműködtek eleink eddig, ha nem is tudtak többnyire róla. Nem kommunikálni, s a kommunikációt visszatartani (a verseny okán) idegen az emberiség számára, s e kommunikációt, mint árut is nehéz felfogni.
8. A *szervezetek iparági környezetüket kollektívan tanulják meg*. A szervezetek az emberiség által felhalmozott valamilyen tudás mentén, tudás birtokában működnek és cselekszenek. Eközben újratermelődnek és megújulnak az emberiség tapasztalatai. A szervezetek valóságos tudása (még a titkolt is) kollektív természetű, kollektíven jött létre. A szervezetek az iparáguk viteléhez szükséges ismereteket nem képesek egymaguk létrehozni és újratermelni, az iparágak szervezetei, ha nem is akarják, akkor is együttműködnek az iparág ismereteinek közös megújításában. Persze ha a verseny úgy

kívánja egyénileg szeretnék azt elsajátítani. Ezért a tudás megújításában együttműködnék egymással. Ennek legszembetűnőbb jelei a konferenciák, közösen finanszírozott kutatások. Az iparág emberi és szervezeti hálózatként is felfogható. (Bakacsi - Balaton - Dobák 1991. 106 o.).

„A versenyző társaságok gyakran együtt lobbiznak a kormány befolyásolására, együtt fejlesztik a kutatást, közös képzést valósítanak meg, - mint a légitársaságok és a bankok – összekapcsolják információrendszereiket. Együtt lépnek be a kereskedelmi társaságokba, gazdasági fejlesztési bizottságokba, kereskedelmi kamarákba. Forrásokat juttatnak egymásnak, hosszú távú kölcsönös függést alakítanak ki. Világos, hogy a szektornak ez a hálózati jelensége igen releváns a szervezet és a vezetés alakítása szempontjából. Az olyan típusú új közös szervezetek, mint az Airbus Industries (európai repülőgépgyártók szervezete) a fejlett technológia kockázatának és költségeinek megosztására, az amerikai versenytársakkal való lépéstartásra teljesen új szervezetmodellt képviselnek, amelyet az együttműködő hálózat alakít ki, s merőben eltér attól a hagyományos szervezési folyamattól, amelyben először tervet készítenek, azután kialakítják a termelési, a marketing stb. folyamatokat. Más esetekben azt látjuk, hogy a mintaként szolgáló szervezettől átszállítanak kulcsembereket, ugyanattól a szállítótól rendelik a technológiát, amely a versenytársnak szállított. Új megoldások átvitelének gyakori eszköze a számítógépes szolgáltató cég vagy a konzultáns szervezet. ...

A szervezet a szektorban megközelítés azt mutatja, hogy a szektor vállalatainak vezetői között sajátos „receptek” alakulnak ki a szektor megítéléséről, működési dinamikájáról, az érvényes, követhető játékszabályokról, amelyek csak akkor változnak, ha jelentős elmozdulás történik a piacon, a technológiai, a pénzügyi, vagy más paraméterek jelentősen módosulnak. Kialakul a szektorra jellemző nyelv, a megközelítések hasonlósága, amely fontos befolyással van a szektor tanulási módjára. Kollektív ismeretanyagról van szó specifikus információkkal, benne a szervezet-összehasonlítás tapasztalataival, amelyek értékelésében a szektor-hálózat lényeges szerepet játszik.

A szervezeten belüli kapcsolatrendszer az erőforrások megszerzése szempontjából is fontos befolyásoló szereppel bír. Csak a tökéletes piaci szabad verseny esetében igaz az a tétel, hogy a szervezet csak a piacról szerzi be az erőforrásokat. A mai kor társadalmában az erőforrásoktól való függőség egyúttal más társadalmi-gazdasági szervezetektől (államigazgatás, helyi kormányzat vállalatai stb.) való függőséget is jelent. ...”

2.6.3. Amikor nem érdemes együttműködni

Nem mindig érdemes együttműködni:

1. Ha igazi verseny van, vagy a versenyző felek egyike a szituációt versenyként fogja fel, és képes is versenyhelyzetet teremteni. Ekkor az együttműködések irányában tett cselekvés előnyt jelenthet a másik számára. Itt az együttműködés a kockázatos.
2. Zéró összegű játszma esetén. Ha a szituációban az úgynevezett „*zéró összegű játszma*” érvényesül. Amikor az egyik fél nyeresége a másik veszteségével egyenlő,

ahol csak egymás rovására nyerhetnek a felek, és egymás közti viszonyuk nem fontos, és megterhelhető a versennyel. Ilyen tiszta eset persze ritka. A szervezeten belüli erőforrások elosztása gyakran hasonlít a zéró összegű játszmához. A szervezeti alegység vezetőjének dolga az egysége számára szükséges forrásokat megszerezni, a szervezet forrásai végesek, és az elosztásban az egyik forrás növekedése a másik csökkenését jelentheti. (itt is lehet alkukat kötni, pl. ma én kapok, holnap te, stb.)

3. Piaci manipuláció. A piaci kommunikációban gyakran nincs mód a valóságos vevőkkel történő kommunikatív racionalitás szerint történő megbeszélésre. A frontális marketing versenyben lévő vállalatok, ha elkezdtek az egymás fölé ígéretést, és erre nagyon sokat költöttek, nagyon nehéz a manipulációt és a további ígéretést abbahagyni, illetve aki abbahagyja súlyos veszteségekkel kell számolnia.
4. Egyenlőtlen felek. A hálózatépítési tapasztalatok azt mutatják, hogy ott nagyon ritkán alakulnak ki hálózati együttműködések, ahol az egyik félnek monopóliuma van a közösen létrehozott érték értékesítésére. Vagy, mert visszaél ezzel a helyzetével, vagy, mert a többiek azt hiszik róla, mindkét esetben a gyanú az együttműködés lanygulásához vezet. A nagyvállalatoknak beszállító kisvállalatok függő helyzetben vannak és lehet beszélni együttműködésről, de ez inkább csak a munkamegosztás általános értelmében vett együttműködés, valójában kiszolgáltatott helyzet.
5. Ha a partner nem képes az együttműködésre. Mert nem fogja fel a benne rejlő lehetőségeket, nincsenek meg a szükséges képességei, és ezért nem lehet rá alapozni, akkor kockázatos vele az együttműködés logikája szerint dolgozni.

Meg kell említeni a korrekt szabályok közötti versengés esetét, amely egyszerre jelent együttműködést és versenyt. A korrekt szabályok kölcsönös követése tekintetében van egy közös normaerősítő együttműködés a felek cselekvésében, amely keretek között versenyeznek.

2.6.4. A bonus rendszer ne legyen versenyeztető!

Az előzőekben leírtakból az is következik, hogy az R&D nél a bonus rendszerben erősíteni javasoltuk a *közösen elért eredményekért járó jutalmat*, és csökkenteni, vagy teljesen kihagyni a *egyéni eredményekért járó jutalmat*, mert ez utóbbinak együttműködést és erőforrást visszatartó hatása van. S az R&D csapatnak erős erőforrás-megosztó, együttműködő kultúrája van, s ezt gyengítené a belső „verseny”.

Ez már a második utalás volt arra, hogy vigyázzunk a bonus rendszerrel, (ne legyen hangsúlyos, ne legyen versenyeztető. Ez a javaslat szembe megy sok mai „versenyeztető” motivációs gyakorlattal. Véleményünk szerint a versenyeztető motiváció egy régebbi világ maradványa, s kontra-produktív az erőforrásokat kombináló együttműködés-orientált szervezetek világában. A versenynek az egymással versengő vállalatok között van helye, de kontra-produktív a tudásmegosztással dolgozó vállalatokon belül.

A szervezeti életben egyre gyakoribb, hogy össze kell dugni a fejünket, hogy megbeszéljük a dolgainkat. Egyre többször kell kombinálni a tudásainkat. Meg kell néznünk mit is takar ez? Milyen fajta dolgok azok amelyeket meg kell beszélnünk?

Beszéljük meg a dolgainkat!

A tudásgazdasági munka gyakran megbeszélés. Mit beszélünk meg, amikor racionálisan megbeszéljük a dolgainkat? S attól, hogy mit beszélünk meg, függ az, hogy hogyan tudunk racionálisan beszélni róla. Máshogyan beszélünk érvényesen és racionálisan a tényekről, a közös normáinkról a szubjektív tartalmainkról. Az ilyen kommunikációs aktusok megkülönböztetéséhez Habermas modelljére támaszkodunk. Racionális problémamegoldás konfliktusos helyzetben.

Amikor kommunikálunk, alapból abból indulunk ki, hogy értelmesen megbeszéljük a közös dolgainkat. S ez általában bejön. Aki szervezetek és a kommunikáció fejlesztésére vállalkozik, annak ennél többre van szüksége. Differenciált képet kell alkotni arról, hogy miféle dolgokat is beszélünk meg, s arról is, hogy ezeket hogyan beszéljük meg. Egy esetpéldában ezt mutatom be.

3.1. Veri-e a tanár úr a gyerekeket? Példa a kommunikatív racionalitáshoz*

A kilencvenes évek elején, egy elitnek mondott Dunántúli gimnáziumban történt az alábbi eset. (Domschitz - Hamp 2007) Igazlító napot szervezett a diákönkormányzat. Ez egy olyan iskolai eljárás, amelynek az a célja, hogy az iskolapolgárok (diákok, tanárok, dolgozók) biztonságosan, szabályok között elmondhassák, amit az iskolában problémának tartanak, s ezekre a problémákra érdemi válaszokat kaphassanak.

Az „igazlító” programoknak bevallottan kettős célja volt.

1. A szervezet tagjai (iskolapolgárok – diákok, tanárok, dolgozók) biztonságos, átlátható rendszert kapjanak közös problémáik jelzésére, megvitatására, s megoldására.
2. A szervezet tagjai szocializációja olyan legyen, amelyben a demokratikus, egyezkedő, nyilvános közéleti diskurzus képességei, szabálykövető magatartásai elsajátíthatók.

Az igazlító nap szervezésének több lépése van.

1. A diákönkormányzat meghirdeti, és ismerteti az iskolapolgárokkal a szabályokat.
2. Az iskolapolgárok meghatározott határidőig problémák megfogalmazását adhatják le az igazlító szervező koordinátoroknak. Ezeket névtelenül „problémagyűjtő lapokon” töltik

* E szöveg egy része megtalálható a Hamp Gáborral és Pete Krisztiánnal közösen írt tanulmányunkban Domschitz M. – Hamp G – Pete K: A szintérről. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, Typotex 2007

ki, s e lapokon szerepelnie kell a probléma leírásának, s annak, hogy a probléma leírója kit kér meg a probléma képviselőjének, ide bárkit írhat, saját magát is. És szerepelnie kell annak is, hogy kitől vár választ a probléma megoldására.

3. A problémákat gyűjtő koordinátorok a szabályok szerint minden egyes megfogalmazott problémát és a melléklet kért képviselő nevét felírják egy falívré és kiteszik az iskolai falíújságra az iskolapolgárok nyilvánossága elé. Ez az „egyes számú” lista. A koordinátoroknak a szabályok szerint nincs joga megváltoztatni a problémák megfogalmazását és minden leadott problémát a nyilvánosság elé kell tárniuk.
4. Így az iskolapolgárok megismerik a problémalistát, és a problémák megjelölt, felkért képviselői jelzik a koordinátoroknak, hogy vállalják e az adott probléma képviseletét.
5. E jelzésekből a koordinátorok elkészítik a kettes számú, szűkebb listát, amelyben csak a képviselők által *elvállalt* problémák maradnak fenn.
6. A képviselőket összehívják a koordinátorok, és velük egyeztetve előkészítik az igazlító nap napirendjét. Erre a napirendre levélben meghívják azt a személyt is, akitől a választ várják a probléma megoldására, e levélben leírják az igazlító menetét, s a megfogalmazott problémát. A képviselők és a válaszadók felkészülhetnek az igazlító napra.
7. Az igazlító napon az iskola nyilvánossága előtt a képviselők felteszik a kérdéseiket, és a válaszadók megfogalmazzák válaszaikat. Mindegyikük azonos időt kap a beszédre.
8. Az iskolapolgárok a hallottak ismeretében, (probléma felvetés és válasz) egy szavazócédulán jelzik, hogy elfogadják e a választ vagy sem.
9. A koordinátorok az igazlító nap után elkészítik a harmadik listát, melyen a megfogalmazott probléma, a válasz, és az szerepel, hogy az igazlító napon jelen lévők hány százaléka fogadta el, illetve utasította el a választ.

Egy ilyen igazlító első listáján volt olvasható (sok más probléma között) az iskola folyosóján, a falíújságon az alábbi, iskolai közéletet feldúló kérdés: „Miért veri Kovács tanár úr a gyerekeket?”* Felbolydult az iskola és *ügy* lett a dologból. Vitatkoztak a tanárok egymással, és a diákönkormányzattal, és a diákok egymással és az önkormányzattal és az igazlító szervező koordinátorokkal. A vita tárgya *azonban nem a verés ténye volt, hanem az, hogy szabad-e ilyet kiírni a falíújságra.* A szervező koordinátorok azonban az igazlító szabályai szerint végezték a dolgukat, nekik kötelességük volt minden egyes megfogalmazott és leadott problémát kiírni az egyes számú listára. S e szabályokat megismerhette a program előtt minden iskolapolgár, a diákok, tanárok, igazgató és más dolgozók.

* A nevet megváltoztattam.

Ha a megfogalmazott kérdést, magát nézzük, akkor abban az áll, hogy a kérdező a verés *okára* kérdez rá: azt kérdi, *miért veri*, de ebben benne van az is, hogy veri, tehát *a kérdésben van egy állítás is*. Tehát az áll a mondatban, hogy egyfelől Kovács tanár úr veri a gyerekeket és a kérdező kíváncsi rá, hogy ezt miért teszi. Az iskolapolgárok nyilvános reakciója szerint senki nem beszélt Kovács tanár lelkében rejlő, vagy a diákokkal való viszonyában rejlő okokról, *senki sem beszélt a miértről*. S valószínű maga a kérdező sem gondolta komolyan, hogy a miértről kellene beszélni.

De ennél érdekesebb az, hogy az iskolapolgárok nyilvános beszédében senki sem beszélt a verésről, magáról. Nem folyt arról diskurzus: veri-e a tanár úr a gyerekeket. A beszéd arról folyt, hogy szabad-e illet kiírni a falújságra. A tanárok többsége azt mondta, nem szabad illet kiírni, a koordinátorok azt mondták, nekik kötelességük kiírni, a diákok többsége jó bulit látott benne. A probléma igazi iskolai közéleti probléma volt, az iskola nyilvánosságáról kellett igazi diskurzust folytatniuk a feleknek. „Ki védi meg a tanár úr jogait, az igaztalan állításoktól?” - volt a tanárok legkomolyabb érve. „Ki védi meg a diákokat, ha a tanár jogtalanul bántja a diákot?” - volt a diákok komoly érve.

A tantestület az eddigieknél még érdekesebb módon oldotta meg a problémát. A tantestület azt mondta, Kovács tanár úr *nem verte a gyerekeket, mert ebben a gimnáziumban ilyen nem fordulhat elő*.

Mint idegent (mivel nem volt róla információ) továbbra is foglalkoztatott a kérdés, hogy végül is veri-e a tanár úr a gyerekeket? Megkérdeztem a diákönkormányzatot, hogy mi az igazság? A válasz az, volt: persze hogy veri, de akiket ver, azok meg is érdemlik, hogy a tanár úr megverje őket, mert olyan a magatartásuk. *A diákokat is idegesíti azok magatartása, akiket megver a tanár*.

Pedagógusként és állampolgárként lehetne azon gondolkodni, hogy az állampolgári nevelés, szocializáció szempontjából mi lenne a helyes cselekvés a tanárok, s az iskola igazgatója részéről, vagy diákaktivistaként azon, hogy mi lenne a helyes diákérdeket védő magatartása a diákok önkormányzatának, de most inkább, mint *kommunikációs* jelenséget vizsgáljuk az itt leírtakat. A példában azt lehet megfigyelni, hogy a beszédek elcsúsztak egymás mellett, nem arról beszéltek, ami kérdésként felmerült, s összekeveredtek megbeszélhető témák, miközben azt lehet feltételezni, hogy a beszélők többsége, tisztában volt azzal, hogy a tanár úr néha ver gyerekeket.

Mi keveredett itt össze? Egyszerűen kezdve: nem mindegy, hogy

- arról beszélünk, hogy *vernek*,
- vagy arról, hogy ez *helyes-e*

- vagy arról, hogy *fáj*, ha vernek
- végül beszélhetnénk arról is, hogy éppen *miről, hogyan beszélünk*, vagy beszéljünk, s e beszédeket hogyan tegyük. Ekkor a (verésről való) kommunikációnkról beszélünk.

Bővebben:

Egyfelől, már a kérdés megfogalmazásában, benne volt az a burkolt állítás, miszerint a tanár úr ver gyerekeket, amely összekeveredett annak indokainak vizsgálatával. S ez, ebben a formában nehezen tehető megbeszélés tárgyává. Nem mindegy hogy arról beszélünk, hogy az állítás igaz-e, vagy arról, hogy ennek (a feltételezett igaz) állításnak megfelelő valóság esetén, ennek a tényleges cselekvésnek mi az oka. Keveredik: Tette-e? S, ha igen: Miért tette? Az állítás igazságtartalmának (tette?) megvitatása annak megvitatását igényli, hogy a felek, mellette, vagy ellene érveljenek, hogy ez az állítás megfelel-e a valóságnak. E állítás érvényességét az dönti el: megfelel-e a *valóságnak*. S ennek vizsgálata az erről folyó diskurzusban történhet meg. Ez a diskurzus az iskola *tényekkel* leírható világára vonatkozik. Itt nem erről folyt a diskurzus.

Az iskolapolgárok ennek a vizsgálata helyett annak az érvényességét tették vita tárgyává, hogy ilyen kérdést, ilyen formában, nyilvánosság elé lehet e vinni? Nem az állítás igazságát beszéltek meg, nem a verés okát firtatták, hanem azt, hogy helyes-e erről, nyilvánosság előtt (így) kommunikálni. Ennek a megbeszélése ugyanúgy képezheti egy közösségi diskurzus tárgyát, a közösség tagjai, itt az iskolapolgárok egy magatartás helyességéről folytatnak vitát. Ennek a megbeszélésnek a kritériuma nem azonos a fentivel. Valaminek a *helyessége* nem beszélhető meg azzal, hogy valami megfelel-e a valóságnak. Ez a beszéd arról folyik: „mi mit tartunk helyesnek”, s e helyesség kritériuma az, hogy elfogadjuk e helyesnek. A vita az iskolában arról folyt, hogy a nyilvánosság elé tárható-e ilyen kérdés így, ebben a formában. A vitának ez a része az iskolai nyilvánosság normáira vonatkozott. Az iskola *normatív világában* tett vita tárgyává egy magatartást.

A helyesség kérdése azonban összekeveredett a (burkolt) állítás igazságtartalmának vizsgálatával. A tanár úr nem verte a gyerekeket, *mert* ilyen ebben a gimnáziumban nem fordulhat elő. Az iskolai tények vizsgálatára vonatkozó indoklás helyén nem tényekre vonatkozó állítások voltak, hanem normákról szóló állítások, mely szerint „ez a mi iskolánkban nem helyes”. Nem volt ilyen eset, mert nem helyes ilyen eset. Mivel ez helytelen (normák világa), nem történt meg (tények világa).

A diákokat is zavarta azok magatartása, akiket, aztán megvert a tanár úr, ezért helyesnek fogadták el a verést. Ebben is keverednek világok. Az, hogy engem zavar-e valami az, az én belső világomra vonatkozó információ. Ez nem vitatható mások által a tényekre vonatkozó

állításokkal, mert ahhoz a világhoz, amelyben az érzékelhető, hogy zavar valami, csak én férek hozzá, az az én szubjektív belső világom. Azt sem vitathatja más, hogy ez helyes érzés-e, mert a „helyes-e” kérdése a közös normáinkra vonatkozó kérdés. Akkor is zavarhat, ha más nem fogadja el, s ez a belső világomban akkor is így van, ha ezt nem követi elismerés. Ezt csak azzal lehet megbeszélés tárgyává tenni, hogy elhiszik-e a társaim, hogy engem zavar, vagy sem. Ez a világ a cselekvésben részt vevők szubjektív belső világa. Ez nem azonos a külső tények világával, nem azonos a közös normák világával, az erről folyó kommunikáció más törvényeket követ. Itt akkor fogadják el a közlést, ha elhiszik, ha *hitelesnek* ítélik. A diákok ezt, hogy zavarja őket (megvert) társuk viselkedése nem beszélték meg az iskola nyilvánossága előtt, csak a szűk stáb megbeszélésén, s feltehetően a szűk, diák-diák kommunikációkban. S ezért, mert társaik magatartása zavarta őket, elfogadták azt, hogy a tanár úr megveri ezeket az őket (is) zavaró gyerekeket.

Feltételezhető, hogy az elit gimnázium minden szereplője (vagy a szereplők többsége) tudta, hogy a diákok megverése a törvény szerint büntetendő, s azt is végiggondolhatták az igazlátót szervezők (igazgató, diákönkormányzat, tanárok), hogy a diákok verése nehezen összeegyeztethető a demokrácia értékeivel, amelyet éppen az igazlító nap szervezése helyezett reflektorfénybe. S ezért nem is lehetett az iskola széles nyilvánossága előtt képviselni azt, hogy vannak esetek, amikor helyes diákokat megverni (a diákok szerint). S ennek a kettős szorításnak éppen jól jön az itt elemzett csúsztatás-sorozat, így épek maradnak a szélesebb nyilvánosságban a demokratikus értékek, és nem kell vállalni az iskolának a szégyent, a konfliktust a verő tanárral, s a diákoknak az őket zavaró diákokkal. Az iskolapolgároknak feltehetőleg nem állt érdekükben - ebben az esetben - tisztán, pontosan kommunikálni. S így két nyilvánosság keletkezett erre az esetre vonatkozóan az iskolában, melyben két iskola fogalmazódott meg.

- Az egyik: a nyíltan kommunikálható gimnáziumban, a felszínen lévőben nem vernek diákokat, ez nem is helyes, bár ha lenne ilyen, azt a diákönkormányzat szóvá tenné, például az igazlító nap keretében. Csak néha, néhány (felelőtlen) diák fogalmaz meg ezzel ellenkező állítást.
- A másik gimnáziumban - a felszínen nem láthatóban - néha vernek diákokat, s ez néha helyes is, mert akiket vernek azok meg is érdemlik.

S az iskolapolgárok képesek eldönteni, hogy éppen melyik iskolai nyilvánosság szerint kommunikálnak. Ezért a szereplők megtanulják, mikor melyik igazságot kell vallaniuk. S ez az iskolapolgárok szempontjából racionális magatartás lehet. S e kettőség éppen a

hiteltelenség, az inkongruencia mércéje. Amit a felszínen kommunikál valaki, vagy esetünkben az intézmény, az mennyire egyezik azzal, amit a felszínen nem láthatóan, gesztusokban, hanghordozásban a metakommunikációban, (Buda 1988) vagy az iskolában a második nyilvánosságban tapasztalunk. Ha egyezik, akkor nagy valószínűséggel hiszünk a másoknak, ha nem egyezik, nagy valószínűséggel nem hiszünk.

Maradva a példánál, az iskola megúsza, a szélesebb (első) nyilvánosságában nem beszélte meg pontosan a verés tényét, helyességét, s a diákokat zavaró diákok kérdését. A tanárok a „nincs ilyen, mert nem lehet ilyen” kijelentéssel megúsztak egy tanár-tanár konfliktust. S, azóta, ha eddig nem lett volna így, a diákok megtanulták, hogy más a széles nyilvánosság és megint más a tanárok, a diákok és a diákönkormányzat konfliktuskerülő valósága.

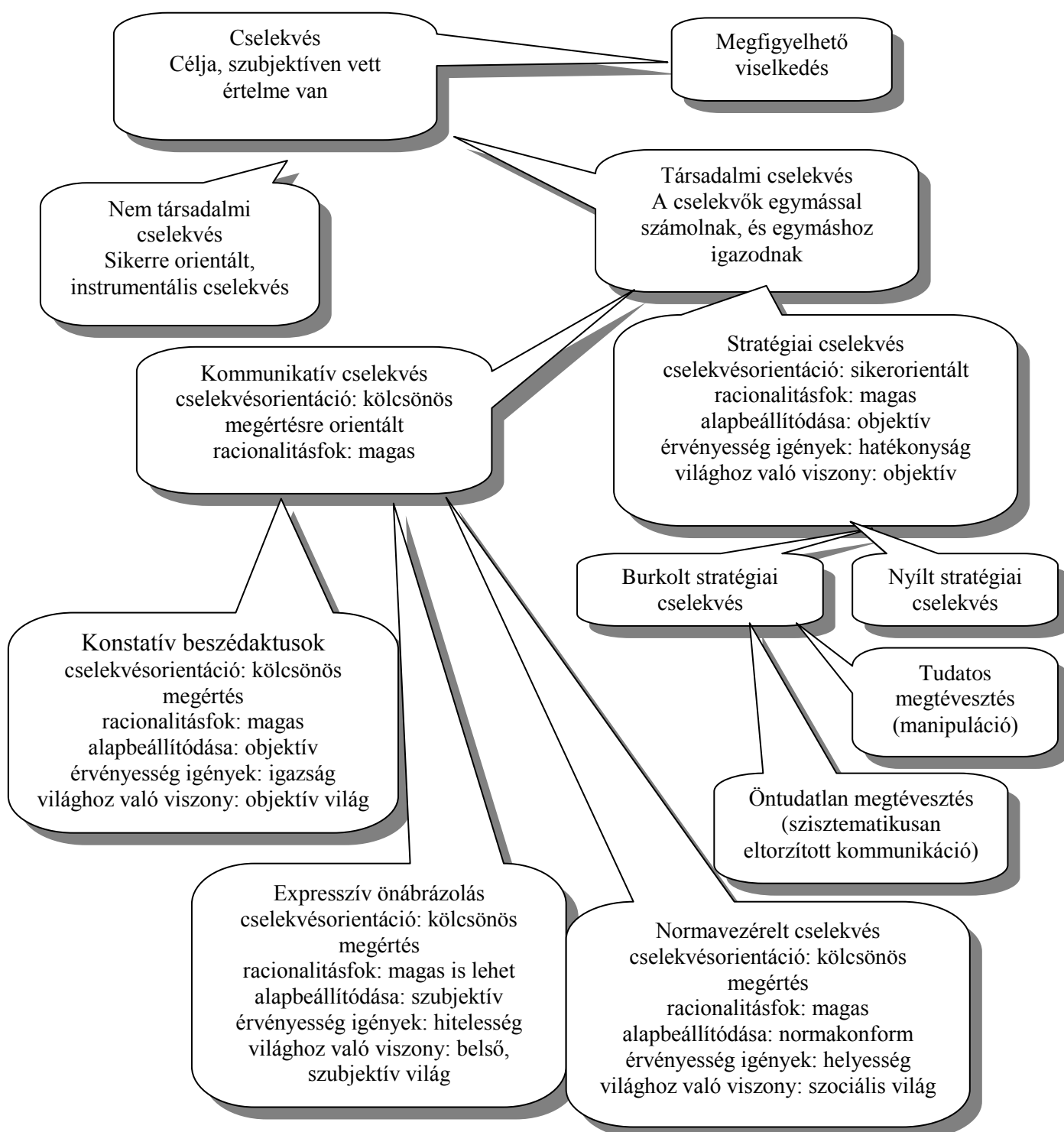
Az iskola a hitelét veszítette ebben a történetben. S, ha van állampolgári léte is szocializáló funkciója egy gimnáziumnak, akkor ez a hitelesség fontossá válik. Persze, ha a szocializációt, mint spontánul ható értékeket és készségeket átadó folyamatot nézem, valóságos szocializációt találunk. Ez a történet nem idegen az iskolán kívüli világtól. Ha akarna az iskola demokratikus értékekre céltudatosan nevelni és abban a polgárok nyilvános közéleti diskurzusainak képessége is beletartozna, akkor az iskola számára hátránnyá válna ez a hiteltelenség. Mert maga a konkrét példa ennek az elkenéséről és az elkenés képességére való szocializációról szólt. Ekkor ebből a célrendszerből nézve nem racionális, ami történt, mert a hitelesség elvesztése miatt nehezebb a demokratikus magatartásokkal járó nyilvános és hiteles magatartásokra nevelni. Ha az iskolapolgárok pusztán elkerülni akartak egy konfliktust, akkor racionális az, ami történt, mert a magatartás célhoz vezetett. Ez azt is jelenti, hogy a magatartások racionalitása a cselekvők elvárásaiból következik. Lehet valaki számára más a cél és ezzel a racionális magatartás. Mondjuk az oktatási kormányzat, vagy a törvényalkotó, vagy egy ombudsman számára az lehetne a racionális magatartás, ami segíti, hogy az ilyen esetek kiderüljenek, azért, hogy később ne forduljanak elő.

3.2. A kommunikatív racionalitás

Az előbb bemutatott iskolai példában azt láthattuk, hogy az iskolai kommunikáció sok aktusa nem felelt meg a kommunikatív racionalitás érvényességi igényeinek. A leírt egyszerű példa ugyanakkor sokféle cselekvést, illetve magatartást írt le. Ahhoz hogy a valóságos viselkedés és a kommunikatív racionalitás között megfeleltetést találhassunk, illetve a kommunikatív racionalitásnak nem megfelelő viselkedéseket is osztályozni tudjuk, el kell tudnunk különíteni egymástól a különféle cselekvéseket. A következő oldalon bemutatott

modell (Habermas 1994) ehhez nyújt segítséget, mert amikor leírja a kommunikatív cselekvést, leírja a nem kommunikatív cselekvéseket is. A kommunikatív racionalitás megértéséhez a kommunikatív cselekvést el kell különíteni más cselekvésfajtáktól. Nézzük meg ezt a következő oldalon található áttekintő táblázatban. Habermas először is elválasztja a cselekvést a megfigyelhető viselkedéstől azzal, hogy a cselekvésben ennél több van, a cselekvés olyan megfigyelhető viselkedés, melynek célja, szubjektíven vett értelme van. E cselekvések lehetnek társadalmi és nem társadalmi cselekvések.

A cselekvések típusai



3.2.1. Társadalmi cselekvés és nem társadalmi cselekvés

Lehetnek olyan cselekvések, amelyekben nem számolunk egymással és lehetnek olyanok, amelyekben számolunk egymás aktív cselekvő részvételével.

Ez az előbbi cselekvésfogalom a ...

„szociális interakció fogalmává bővíthető, ha még két meghatározást hozzá veszünk: a) a többi cselekvő szubjektum viselkedésére való orientációt és b) a cselekvés-orientációk reflexív egymásra vonatkoztatását. „Társadalmi kapcsolatról” beszélünk, ha többek magatartása az értelmi tartalomnak megfelelően kölcsönösen egymáshoz *igazodik* és magatartásukat ez a kölcsönös igazodás irányítja.¹

3.2.2. Instrumentális cselekvés

A cselekvések lehetnek olyanok, amelyekben a cselekvő nem számol másokkal, cselekvését nem vonatkoztatja másokra, ez az instrumentális cselekvés. A cselekvő számol a *céljaival, a célhoz vezető eszközökkel*, (például meg akar javítani egy hibát az autóján, s ennek lehetőségeit mérlegeli), de nem számol más célokkal rendelkező racionális szereplővel, s cselekvését nem vonatkoztatja rájuk. Az instrumentális cselekvés mércéje az, hogy eredményre vezet-e, s az egyik célravezető instrumentális cselekvés akkor jobb a másiknál, ha a cél elérést hatékonyabban biztosítja. Az érvényességi kritérium: a hatékonyság.

„A célracionális cselekvés modellje abból indul ki, hogy az aktor kizárólag értelmes és kielégítően pontosított céljainak elérésére orientált, s számot vet cselekvése minden más következményével, mint a siker mellékes feltételével. E modell úgy definiálja a sikert, mint azon állapot bekövetkezését, amely kauzálisan egy adott helyzetben célirányos tevékenységgel vagy annak elmulasztásával idézhető elő. A sikerre irányult cselekvést instrumentálisnak nevezzük, ha követendő technikai szabályai szempontjából vesszük szemügyre, vagy ha egy fizikai állapotba való beavatkozás hatásfokát értékeljük. Stratégiainak nevezzük, ha a racionális választás szabályainak követése szempontjából vizsgáljuk, s a racionálisan viselkedő ellenlábas döntéseire gyakorolt befolyás hatásfokát becsüljük fel. Az instrumentális cselekvések társadalmi interakciókkal kapcsolódhatnak össze: a stratégiai cselekvések igenis társadalmi cselekvések. ...” (u.o. 244.)

Mert a magatartások itt (a stratégiai cselekvésben) kölcsönösen egymáshoz igazodnak és magatartásukat ez a kölcsönös igazodás irányítja.

¹ I.m. o. 240.o.

3.2.3. Társadalmi cselekvés

Az embereket, hamis dolgokként tekinteni. Az emberek nem dolgok. Ehhez a stratégiai cselekvés és a kommunikatív cselekvés fogalma illik. A társadalmi cselekvésben az emberek *egymásra vonatkoztatva cselekszenek*. Az előbbi idézet vége éppen ezt mutatta be.

A társadalmi cselekvéshez tehát olyan megfigyelhető viselkedést társítunk, ahol a cselekvő szubjektív szándéka szerinti célt, és a cselekvő szubjektív szándéka szerinti cél eléréséhez és szituációhoz alkalmas szándék szerinti célelérési eszközt is tételezünk, (eddig: cselekvés) és a cselekvő számol más cselekvő szubjektum céljaival és szándékaival, s a szereplők cselekvéseiket egymásra is vonatkoztatják. E szándék és eszköz, vagy cél és eszköz reláció megkülönböztetése fontos lesz később a problémamegoldó felkészültségek elemzésénél (e tanulmány 5.4. alfejezete).

A menedzseri viselkedés s mögötte a menedzsment-tudomány tele van *sok „hogyan csináld”* jellegű instrumentális cselekvéssel, sokszor a munkatársakra vonatkozóan is, de ezekben az esetekben a menedzseri tevékenységre azt lehet mondani, hogy nem elég racionális, mert a szituáció társadalmi, s ezért a menedzseri célok ilyen modellel nehezebben érhetők el, vagy a célhoz vezető út több konfliktussal jár. Ez kevésbé tűnik fel, ha mint korábban főleg tárgyak előállításával foglalkoznak. D akadály, ha a munka kommunikáció. A vezetői tevékenység javítható, ha erre felhívjuk a figyelmet, és vagy a stratégiai, vagy a kommunikatív cselekvés modelljét alkalmazzuk.

3.2.4. Stratégiai cselekvés

„Célirányos, racionális cselekvés, melyben egy (vagy több) racionálisan viselkedő ellenlábas lépéseit is bekalkuláljuk, (ezért társadalmi) s a cselekvés célja a kitűzött személyes cél elérése. A cselekvés a személyes sikerre irányul.”

A stratégiai cselekvés mércéje az instrumentális cselekvéshez hasonlóan az, hogy eredményre vezet-e, s az egyik célravezető stratégiai cselekvés akkor jobb a másiknál, ha a cél elérést hatékonyabban biztosítja. Az érvényességi kritérium: a hatékonyság.

3.2.5. A kommunikatív cselekvés

A kommunikatív cselekvés olyan társadalmi cselekvés, (mely számol a többi résztvevővel), amelyben a cselekvő nem saját egoisztikus sikerére törekszik, hanem célja a kölcsönös megértés kialakítása s a cselekvések koordinációját ez a közösen kialakított kölcsönös megértés biztosítja.

Azt bátran lehet állítani, hogy a társadalom szervezetei törekednek racionalitásuk növelésére, azaz arra, hogy kitűzött céljaikat alkalmas eszközök kiválasztásával elérjék. Ebben cél lehet az is, hogy szülessen (teherbíró, valódi) egyetértés, vagy lehet eszköz az egyetértés más célok elérése szempontjából. Ezért mindkét társadalmi cselekvési típus esetén értelmes elemezni a cselekvések hatékonyságának növelési esélyeit.

3.2.6. A stratégiai cselekvés hatékonyságának fokozása

Minden olyan szervezetbeli cselekvést besorolhatunk ide, amelyik megfelel a stratégiai cselekvés kritériumainak, azonban azok lesznek a jobbak, amelyek ezek mellett jobban megfelelnek a hatékonyság szempontjainak is. A szervezetek manapság stratégiai terveket készítenek. Szervezeti stratégiák, marketing stratégiák, humán stratégiák, versenysztratégiák, kommunikációs, stb. stratégiák készülnek. Mindegyikük mögött a vezetői szakma által felhalmozott tapasztalatok vannak. Ezek szakszerű alkalmazása növeli a szervezet racionalitását.

A stratégiai terveket optimális esetben csoportmunkában készítik. Ezekben sokféle szakma működik együtt s ezek készítésében sok az olyan jellegű lépés, amelynek eredménye a tervezőmunkát végzők valamiféle *közös valóságértelmezése*, arról, hogy mit tekintenek a szervezet számára lényeges környezetnek, milyen környezeti tendenciákat azonosítanak be, milyen a szervezet valósága, stb. Ez gyakran „kialkudott” világképet jelent. A közös küldetés megfogalmazásába bele kell tartozni az értékeknek, s a „helyesnek tartott szervezeti cselekvéseknek”, a helyzetértékelés kérdésébe a „mit tartsunk erősségünknek, értékeinknek”, stb. kérdéseknek.

S ezek a követelmények átvezetnek minket a kommunikatív cselekvésekhez, de még egy fontos elválasztást kell tenni. Jó stratégiai tervet nem tudnak csoportmunkában egymással versenyző csoporttagok készíteni. Az üzleti szervezet lehet versenyben a környezetében lévő versenytársaival, ez azonban nem jelenti azt, hogy belső környezetében versenyni kell lennie. A szervezeti szintű tervezőmunka racionalitásfoka, és hatékonysága javul a tervezők közötti kommunikáció javulásával, s ez leromlana, ha a közös stratégia felőli egyezkedés helyett, egymással versengő csoporttagokat találnánk, akik *egymással szemben* érvényesítenék stratégiáikat és nem a közös ellenféllel szemben alkotnának terveket. Ezért a versenyhelyzetben lévő szervezet, amely versenyez más szervezettel, abban lehet érdekelt, hogy a szervezeten belüli munkában az együttműködés érvényesüljön. Lehet a szervezet

cselekvése stratégiai cselekvés, miközben a stratégiai cselekvés része a szervezeten belüli egyetértésre való törekvés.

Ezért találunk a versenyhelyzetben lévő szervezetekben stratégiai cselekvést (ha nem, akkor az nem racionális), és találhatunk kölcsönös megértésre orientált kommunikatív cselekvést, s ha nem találunk az sem racionális.

3.2.7. A megegyezésre törekvés racionalitása, a kommunikatív racionalitás

Megegyezés akkor jön létre az egyezkedő felek között, ha az állításokat közösen érvényesnek fogadják el. Az állítások érvényessége többféle lehet. Érvényesnek fogadjuk el egy állítást, vagy kommunikációs aktust, ha azt igaznak, vagy hitelesnek, vagy ha helyesnek tartjuk.

„Egy beszédaktus alapvetően három szempontból vonható kétségbe, azaz utasítható vissza „érvénytelenként”. 1. Az *igazság szempontjából*, melyet a beszélő megnyilatkozásával igényel egy állítása (illetve egy állítása létező tartalmának feltételezése) számára, 2. a *hitelesség szempontjából*, melyet a beszélő szándéka kinyilvánításával kapcsolatban igényel, végül 3. a *helyesség szempontjából*, melyet a beszélő egy adott normatív kontextusra hivatkozva (illetve közvetve magával a kontextussal kapcsolatban) igényel. A kommunikatív cselekvések alapvetően e három szempont egyike alapján vonhatók kétségbe, azaz utasíthatók vissza tévesként, hiteltelenként vagy helytelenként.” (u.o. 247)

A kommunikatív racionalitás és érvényességi igényeinek jobb megértése céljából bemutatathatók a beszédaktusok idealizált esetei egymástól elkülönítve, mint elemi kijelentések:

- a, olyan konstatív beszédaktusok, amelyekben elemi kijelentő mondatok hangzanak el
- b, olyan expresszív beszédaktusok, amelyekben elemi élményeket rögzítő mondatok (első személy, jelen-idő) szerepelnek,
- olyan intézményesen kötött beszédaktusok, amelyek jól meghatározott normához (keresztelő, fogadás, házasságkötés) kapcsolódnak

Az itt bemutatott beszédaktusokhoz köthetők a beszélők által elfoglalt alapbeállítódások

- a, *objektíváló beállítottság*, melynek során egy semleges megfigyelő viszonyul valamihez, ami az objektív világban megy végbe. b, *expresszív beállítódás*, melynek során egy önmagát ábrázoló szubjektum közönség előtt feltár valamit saját *bensőjéből*, melyhez privilegizáltan fér hozzá. c, A *normakonform* beállítódásban egy szociális világhoz tartozó személy eleget tesz vonatkoztatási csoportja általánosított viselkedési elvárásainak.” (u.o. 248)

E három alapvető koncepciónak mindig megfelel a „világ” egy bizonyos koncepciója. A tények, a szubjektum és a normatív világ.

A megegyezésre törekvést akkor tekintjük racionálisnak, ha minden állítást a neki megfelelő érvényességi kritérium szerint vitattak, vagy fogadtak el a felek. Ehhez még arra a képességre is szükségük van, hogy át tudjanak váltani az egyik fajta beszédaktusról a másik fajtára, s ezen átváltásokat is közös racionális egyezkedésük alatt tartásák. Arról is tudjanak kommunikálni, hogy mely világ mely kritériumai szerint kommunikálnak éppen. A valóságos kommunikatív racionalitás ez a komplex eset, amelyben az itt vázolt módon működő interakciókban alakítják ki közös valóságértelmezésüket, normáikat és egymás (közösen elfogadott) képét is, és közösen szabályozzák magát e kommunikációs folyamatot a magáról a kommunikációról folytatott kommunikációval.

Mindkét magas racionalitásfokú (stratégiai és kommunikatív) cselekvéshez szükségesek strukturális, kulturális és képességbeli előfeltételek.

Például Habermas szerint, a kommunikatív racionalitás feltétele a hatalom nélküli helyzet. Ahol a kommunikációban lévő felek között hierarchikus különbség van ott már sérülnek az ideális beszédaktusok feltételei. A valódi szervezeti problémák valódi megbeszélése a szervezet tagjai részéről nehéz. Sok indulat lappanghat, sok rejtett törekvés (burkolt stratégiai cselekvés) lehet akkor is, ha a felek azt nyilvánították ki, hogy nyílt egyezkedéssel, kölcsönös megegyezésre törekszenek. A szervezet stratégiai cselekvése közben a szervezet tagjai saját céljaikat is követik, (saját stratégiai cselekvéssel), s a nyílt szervezeti kommunikáció legtöbbször nehéz. A szervezetek egyre gyakrabban alkalmaznak olyan szakértőt, aki e szervezeti tisztázó folyamatokhoz segíti a szervezet egy csoportját. Neki az a dolga, hogy segítsen a kommunikatív racionalitás kialakításában. Ez egyfelől szervezetfejlesztési, vállalkozási, vezetési tapasztalatokat igényel, a másik oldalról a csoportos emberi problémák ismeretét is. Kell ahhoz érzékenység, hogy egy lappangó problémát a felszínre segítsünk. S az ábra szerint lehetnek burkolt stratégiai cselekvések is a szervezetben, s észlelni és kezelni kell a manipulációt és az öntudatlan megtévesztés eseteit is. S lehet tudatos megtévesztés, melyben a cselekvő tudatosan rejtett stratégiával él és valódi céljait és célelérési eszközeit eltitkolva igyekszik a céljai felé. A *megtévesztés lehet öntudatlan*, ekkor a cselekvő öntudatlan rejtett stratégiával él - önmaga előtt is rejtett stratégiával él.

A valós szervezeti viszonyokban az ábrán bemutatott összes cselekvést megtalálhatjuk. Aki segíteni akar egy szervezetnek a kommunikáció racionalitásának fokozásában mindet észlelni, és kezelni kell tudnia. Az itt bemutatott modellt a szervezeti kommunikációs aktusok észleléséhez, feltérképezéséhez, s a szervezeti racionalitás fokozásához, fel lehet használni.

3.2.8. Az alkotó csoportmunka támogatása - folyamatkonzultáció

A szervezetekben folyó tudáskombinációhoz gyakran alkalmaznak alkotó csoportmunka eljárásokat. Ezek olyan kommunikációs eljárások, amelyek segítik az eredményes tudáskombinációs munkát, amelyek támogatják a csoportos kreativitást, a nézetek egyeztetését, a gondolkodási folyamatot. S kialakult az e szükséges tudásokat professzionálisan alkalmazó - csoportmunka támogatók szerepe – a folyamat-konzulensek, vagy facilitátorok szerepe. Ugyan ez a disszertáció nem egy „hogyan csináld” típusú szöveg akar lenni, azért a jobb érthetőség kedvéért rövid vázlatos illusztrációként bemutatok egy „hogyan csináld” jellegű csokrot e folyamat-konzulensi tudásból.* Irodalmak: (Kindler - Klein - Papp - Tibay: 1986.) (Rawlinson: 1989), (Oech 1993), (Halász 1983)

3.2.8.1. Mikor van szükség alkotó csoportmunkára?

Nincs mindig szükségünk a csoportmunkára, s nem kell minden problémához, alkotó módon nyúlnunk. Az alábbi feltételek megléte esetén érdemes alkotó jellegű csoportmunkát szervezni:

- Sikerlélektani megfigyelés, hogy a sikeres emberek, szervezetek olyan problémák megoldásán, olyan célok kitűzésén fáradoznak, amelyek megoldására elég jók az esélyeik. Olyan célokat tűznek ki, amelyekre e két kritérium igaz: A célok elérése rajtuk, illetve az általuk mozgósítható erőforrásokkal elérhető. A célok eléréséhez jók az esélyeik, azaz olyan cselekvést igényel a cél elérése, amelyben a szervezet jó. Ez sokszor a csoportmunka során is érvényesítendő szempont, ha a csoportot a sikeres cselekvéshez kívánjuk hozzásegíteni.
- Alkotó jellegű munkára akkor kényszerülünk, ha olyan általunk fontosnak tartott problémát kell megoldanunk, amelynek nem ismerjük a megoldását, vagy nincs is megoldása. S ami a leggyakoribb: a probléma *számunkra* megfelelő megoldását kell keresnünk, s itt nem nézhetjük meg a könyv hátuljában, hanem mi magunk fogjuk meghatározni, mi legyen az. Ezt a könyvet mi magunk írjuk.
- Csoportmunkát akkor érdemes szerveznünk, ha a feladat meghaladja a tudásunkat, vagy a mozgósítható erőforrásainkat. Ekkor azokkal érdemes a megoldást keresni, akik hozzá

* Az ilyen típusú tudások részei minden szakmának egyfajta kollektív szakmai „folklórt” képeznek, a szakemberek használják őket, eltanulják egymástól, s a források, bibliográfiai adatok gyakran bizonytalanok. Ettől még lehetnek a tanácsok mögött álló állítások igazak. Valószínű azért maradnak fenn, mert működnek.

tudnak olyat tenni a megoldáshoz, amire mi nem vagyunk képesek. Ez a tudáskombináció tipikus esete.

- Non profit szervezetekben, állampolgári csoportokban talán az a legfontosabb indíték a csoportok szervezéséhez, hogy ezekben a csoportokban, szervezetekben valamilyen számunkra fontosnak tartott közéleti cél érdekében vállalunk tagságot, ezért motiváltak vagyunk e célok velünk történő megoldására.
- S e kisebb szervezetek még képesek adni a közvetlen, közös közéleti részvétel élményét, amelyet a nagy szervezetek, a közvetett demokrácia intézményei már nem adhatnak.
- S végül szervezési tapasztalat, hogy a döntések megalapozottabbak, ha abban részt vesznek azok, akikre a döntés vonatkozik, s azok az emberek, akik részt vesznek a döntési folyamatban, a végrehajtásban is szívesebben vesznek részt. S a legtöbb non profit szervezet egyetlen s legnagyobb erőforrása a tagok szabadon vállalt tevékenysége. Ezért a tagság nélkül hozott döntések kiüríthetik a szervezetet.

A csoport kreativitására egy általános szervezetfejlesztési probléma megoldása keretében is szükségünk van. Egy egyszerű általános csoportos problémamegoldó algoritmus körülbelül így néz ki:

3.2.8.2. Hogyan oldjunk meg szervezeti problémákat változó környezetben?

Válaszoljuk meg az alábbi kérdéseket!*

1. Mi is történik velünk valójában? Mi az oka mindennek? A probléma kontúros megfogalmazása. Általánosíts, de ne feledkezz meg a feltárt konkrétumok tételes felsorolásáról. Ebben támaszkodj a problémakezelés során elemzett helyzetképre.
2. Mi várható a közeljövőben? Az uralkodó környezeti folyamatok, hogyan hatnak a szervezetre, a szervezet céljaira?
3. A proaktív szemlélet. Ha mindenem nem is tudunk változtatni felelősek vagyunk az ezekre a tendenciákra adott válaszokért. Milyen lehetőségeket kínálnak ezek a tendenciák? Hogyan reagáljunk megfelelő módon mindezekre a jelenségekre? Mi az, amit tehetünk a javulás, a lehetőségek kiaknázása érdekében? Hogyan válhatnánk kezdeményezővé ebben a meglehetősen nehéz helyzetben? Válságmenedzselés, költségcsökkentés, növelés?
4. Mit tehetnénk a gyakorlatban? Az előző fázis javaslataiból szűkítve a kört kiválasztva a lehetséges megoldásokat.

* Ez egy diák-érdekképviselő szervezetekre kialakított kérdéssor a 80-as évekből.

5. A cél meghatározása eredménykategóriákban. Mi mikor tekintjük elértnek a célt, milyen az az állapot a jövőben, amely, ha fennáll elértük a célt, s mindezt milyen eltéréssel.
6. A cél eléréséhez szükséges, de hiányzó feltételek maradéktalanságra törekvő számbavétele. Melyek azok a feltételek, amelyek kellenének, de nem adóttak?
7. Címzett követelések, kérések megfogalmazása. A cél eléréséhez máshonnan kért segítség. Követelni, ami jár, kérni, ami nem jár, de el szeretnénk érni másoktól és felajánlani valami neki fontosat cserébe.
8. Feladattisztázás. Ami se nem jár, kérve sem kapható, s nekünk kell megcsinálni. Miért? Ki? Mit? Mikorra? A felelősségek és hatáskörök összhangjának elvére vigyázz!
9. Ellenőrzés, értékelés. Ki, mit, mikor, milyen szempontok alapján, milyen következményekkel értékel?
10. Mandátumalkotás, felhatalmazás. Kinek van felhatalmazása, hogy a célelérés érdekében eljárjon?

Az algoritmust követve a csoport dolgozik a megoldáson, s ha az ismert meglévő megoldások elfogynak meg fogunk akadni, s ekkor a kreativitásunkra lesz szükségünk.

3.2.8.3. Az alkotási folyamat csoportos támogatása*

Az alkotási folyamatnak különböző szakaszai vannak, s e szakaszokban különböző képességek munkálnak. Amikor a magunk és egy csoport kreativitásának fejlesztésén gondolkodunk, akkor e fázisokban fontos képességeket kell fejlesztenünk.

Ha a probléma egy jelenlegi állapot és egy jövőbeni vágyott állapot különbsége, aminek nem ismerjük a megoldását, akkor mindenféle problémamegoldás kreatív lecke. Nézzük meg az alkotási folyamat négy fő szakaszát.

3.2.8.3.1. A probléma érzékelése

Az első fázis a probléma érzékelése. Ebben a szakaszban, ha beleütköztünk egy problémába, a lehető legjobban ismerjük meg a probléma természetét. Itt akarati, racionális megismerési folyamatokra van szükségünk. Ha igazán kreativitást igénylő a probléma, amibe beleütköztünk, akkor ez kevés lesz és meg fogunk akadni. Az alkotásnak ebben a fázisában valami olyan képességre van szükségünk, hogy jól együtt tudunk létezni bizonytalan, megoldatlan, nem kész, nyitott helyzetekkel. S nem gyömöszöljük be a problémát valami ismert megoldásba. A nem kreatív, próbálkozás, ha az érzékelt dolgokat beskatulyázzuk és

* Halász, 1983)

betesszük egy korábban megtanult olyan fiókba, ahol aztán megszűnik számunkra probléma lenni. A nem kreatív megközelítés számára az alkotási folyamatnak nincs további fázisa. A kreatív személyiség ezeket a kategóriákat kevésbé veszi komolyan és beenged a tudatba mindenféle olyat, aminek egyelőre nincs a korábban tanultak szerint helye.

3.2.8.3.2. Előkészítés, lappangás

Ezután tegyük félre a problémát. Jó, ha egy következő alkalommal folytatjuk a következő kérdéssel, de most tegyük félre a kérdést: Aludjunk rá egyet. Hagyjuk lappangani. Az előző fázisban, ha a probléma érzékelése kreatív volt, akkor olyan ismeretekre, tényekre találhattunk, amelyek nem illeszkednek korábbi gondolati rendszereinkbe, s ezért tudatunk számára feszültséget okoznak. Nincs helyük, s ezért a probléma még mindig megoldatlan. Beengedtünk a tudatunkba olyan ismereteket, dolgokat, amelyek nem férnek bele a tudásunk eddigi rendszerébe. S most ott kavarognak. Ekkor a legjobb, ha hagyjuk érni a problémát. Ez egy terhes folyamat, lappangási szakasznak hívják. Az alkotó viselő. Az alkotó tudatosan is de még inkább tudattalanul foglalkozik a problémával. Kevésbé kreatív megközelítésnél megáll a folyamat, be sem kerül a tudatba, nincs alkotó feszültség. Kreatív szakaszainkban állandóan foglalkoztat egy gondolat, probléma. Ezen jár az agyunk. Ez döntően tudattalan folyamat.

3.2.8.3.3. Ötletgyűjtés

Aztán mindenféle ötletkísérlet jöhet, ezeket az alkotó nem dobja el, de nem is csinálja meg azonnal. Gyűjtöget. Elhalasztja az ítéleteket. Jöhet mindenféle, első hallásra, látásra örülségnek tetsző ötlet is. Racionális technikai segítség: jó, ha mindig van nálunk jegyzetfüzet, és jó, ha megszokjuk, hogy leírjuk az ötleteinket. Ez az ötletgyűjtés időszaka. Félig tudatos a probléma, mindig ott motoszkál a fejünkben, de lehet, hogy mással foglalkozunk, s nem erre a problémára koncentrálunk, mint a terhes kismama, aki normálisan éli az életét, miközben benne fejlődik a magzat. Ebben a szakaszban próbálkozásokat teszünk arra, hogy az eddig ismeretlen információkat valami egységgé összerakjuk. Amikor valamilyen egységbe összeállt; ez az "Aha élmény." Ekkor jön be az ötlet a tudatunkba.

Segíthetjük az ötletek keletkezését csoportmunkában és az egyéni munkában is segítő kérdésekkel. • Például:

• vannak ehhez a „hogyan nézzünk máshogy a problémára” módszerhez kérdésgyűjtemények

1. Mi másra lehetne még felhasználni? Máshogy? Módosítva?
2. Mit tudnék adaptálni? Mi az, ami hasonló? Milyen ötletet sugall ez? Nincs valami a múltbeli tapasztalataimban ami ezzel párhuzamba állítható? Mit lehetne lemásolni? Kit tudnék utánozni?
3. Mit lehetne módosítani, funkcióban, mozgásában, színében, illatában, formájában. Több lágyságot? Több keménységet?
4. Mit lehetne kiegészíteni? Mi adható hozzá? Idő? Frekvencia? Erősebb? Nagyobb? Vastagabb? Értékesebb? Többet tartalmazzon? Megkettőzni? Megsokszorozni? Rendkívüli méretűvé tenni?
5. Hogyan lehetne csökkenteni? Mit lehetne elhagyni? Kisebbiteni? Sűríteni? Miniaturizálni? Alacsonyabb? Rövidebb? Részekre osztani?
6. Mivel lehetne helyettesíteni? Mi használható helyette? Más tartalommal? Más fogalmakkal? Más erőforrással? Máshol? Más megközelítésben? Más hangsúllyal?
7. Hogyan lehetne átrendezni? Nem lehetne elemeket felcserélni? Más alakzatba rendezni? Más sorrendben?
8. Megfordítani? A pozitívat és a negatívát? Szerepeket? Okot és okozatot? Sorrendet?
9. Hogyan lehetne kombinálni? Egységeket? Célokat? Ötleteket? Eleggyé? Vegyületté? Konstrukcióvá? Műveletté? Együttessé? Csoporttá?

És megjön a pillanat, megszületik a nagy ötlet, összeáll a megoldás. Ez a heurisztikus élmény. Érezzük, „ez az”, s ez egy egészes élmény, inkább az intuíciónkkal, mint az értelmünkkel értjük. Archimedesről mondják, hogy, amikor felfedezte a róla elnevezett törvényt, az ötlet megszületése után, azon nyomban, meztelenül rohant „heureka” kiáltással az utcán, vitte a királyhoz a megoldást. Vegyük észre a történetben, hogy Archimedes *rohant* a megoldással. Az ötlet, amikor megérkezik, a legtöbbször *érzelmekkel, energiával érkezik*, mintha a természet nemcsak az ötletet adná az alkotónak, hanem a megvalósításhoz szükséges kezdeti energiát is. Sajnos az iskolai fegyelem leszoktatott minket arról, hogy ezt az energiát használjuk, sőt arra szoktatott rá, hogy az alkotással, kíváncsisággal kapcsolatos izgalmi állapotot gátoljuk. Ezért az izgalom, ami munkára lenne fogható, szorongást okozva cselekvést gátló energiává alakul. Az izgalom, amelyet alkotása kaptunk, a sok fegyelmezés hatására szorongássá vált, s a cselekvés elkerülésére motivál. Így a fegyelmezett gyerekek gyakran megtanulták Archimedes törvényét, de leblokkolták működésmódját. Azonnal álljunk neki a megoldásnak.!

3.2.8.3.4. Kidolgozás

Az ötlet megérkezésével még nincs kész az alkotás, hanem a következő vízvázlat, hogy lesz-e valakiből alkotó, vagy a csoportból alkotó csoport: ezekkel az ötletekkel mit csinál? A következő szakasz a kidolgozás szakasza. A kidolgozásnál kell elővennünk az idáig szinte döntően tudattalan folyamatból a napvilágra az ötletet úgy, hogy amit éreztünk, hogy jó megoldás, egység, hogy „kerek”, azt ésszel is megértjük, másokkal is megértessük. Ekkor a

tudattalan, spontán folyamatok helyére ismét a racionális szaktudások kerülnek. S míg ismét meg nem akadunk, folytatódik a csoport munkája.

3.2.8.4. Alkotást segítő jelenségek

3.2.8.4.1. Elhalasztott ítéletalkotás

Az előkészítési szakaszban van néhány olyan szükséges tulajdonság, amit a csoportvezetőnek érdemes figyelnie. A probléma előkészítésnél és az ötletgyűjtésnél van néhány jelenség, ami be tudja fagyasztani, vagy meg tudja lódítani a csoport fantáziáját. Ismerős az, amikor beindul egy csapat. Ha túl hamar elkezdjük kritizálni az ötleteket, akkor be fog fagyni az ötletezés. Ezért az előkészítés szakaszában tilos kritizálni. Az elhalasztott ítéletalkotást kell használni. A gyöngyhalász példájával lehetne ezt illusztrálni. A gyöngyhalász, mikor lebukik gyöngykagylóért a tenger mélyére, a fenéken nem áll neki válogatni, hogy melyik kagylóban van igazgyöngy, hanem mindet felhossa a csónakba, és majd a szárazon válogatja ki a gyöngyöt tartalmazó kagylókat. Ha az ötleteink a kagylók, a sok között lehet, hogy ott lesz az igazi. De ha az elsőt már megtámadjuk, lehet, hogy nem találjuk meg a következőt, az igazit. Ilyenkor a játékosság, a dolog íze, az ötletek mennyisége sokkal fontosabb, mint a minőség. Lazán, nem okoskodva kell az ilyen csoportot vezetni. Szabad játszani.

3.2.8.4.2. Szerendipitás

Érdekes jelenség, amelyet a kreativitásban a szerendipitás jelenségének neveznek. A szerencsés véletlenek jelenségének lehetne nevezni. A kreativitáskutatók néha ezt a kreatív emberek *képességének* tartják. A kreatív emberek fel tudják használni a véletleneket problémáik megoldására. Talán úgy, mint ahogyan a Rorschach teszt véletlenszerű tintapacáiba is belelátunk értelmet, ilyen módon használja fel a kreatív elme az életünkben eléünk került véletlen eseményeket problémáink megoldására. Ez az a tulajdonságunk, hogy ha nem is azt találjuk, amit keresünk, de amit találunk, azt fel tudjuk használni. Mint a kisgyerek egy darab kavicsal: tudja használni autónak, hajónak, katonának stb. Ha el akarjuk érni a célunkat, lehet egyenesen is menni, de kerülővel is. A kerülő közben találhatunk sok olyan élményt, tapasztalatot, dolgot, ami megállít és lehet, hogy többet nyerünk velük, mintha egyenesen jutottunk volna a céljainkhoz. Ezt a célorientált vezetőket nem mindig szeretik. Az alkotási folyamatnak abban a szakaszában értékes ez a tulajdonság, amikor az új utakat keressük. Új utakat sokkal könnyebb úgy keresni, hogy nem azon csüngünk, hogy mit

akarunk elérni, hanem hogy mit tudunk lépni arra, ami jön. Keresünk valamit, de ha mással találkozunk, akkor megnézzük, hogyan tudjuk azt felhasználni.

3.2.8.4.2. Szinektika

Ha van egy olyan problémánk, amit most nem tudunk megoldani még kereshetjük a világban a megoldást, egy hasonló, analóg területen, ez lehet az élővilág, vagy bármi más tudományág. Ha találunk valami hasonló szerkezetű problémát, megnézhetjük, hogy arra milyen megoldás van a másik területen. Ezt a megoldást aztán megpróbálhatjuk adaptálni a mi problémánkra.

3.2.8.5. Problémaérzékenység

Érdekes megnézni még a problémaérzékenység szempontjából, hogy itt különböző típusú emberek vagyunk. Van negatív, normális és pozitív probléma-érzékeny ember. Amikor egy problémára keresünk megoldást, akkor három fázisban tesszük ezt: felfogjuk, hogy mi a probléma, minősítjük a tapasztaltakat, és következtetést vonunk le.

A negatív problémaérzékenységű embernél az első és második fázis szinte kimarad. Marad a minősítés, s ez általában negatív minősítés "... jó lesz ez így? "sosem sikerült eddig..., úgysem tudjuk megoldani...." mondja. A pozitív problémaérzékenységnél az energiák pozitív irányúak... "ez érdekes, gyereünk, csináljuk meg,... ezzel még nem találkoztunk, oldjuk meg...." A normális problémaérzékenység a két véglet között van. Amikor új utakat keresünk a pozitív problémaérzékeny emberek aranyat érnek. Tőlük jönnek az az újító javaslatok. Amikor vezetőt kell választani e csoportmunka vezetésére, óvatosságnak kell lenni. Ha vezetők vagyunk vigyázzunk, hogy a javaslatok kidolgozását el ne rontsák az újabbnál újabb ötletek, ezzel a fázissal is egyszer le kell állni. Vezetőként illik normális problémaérzékenységű emberként viselkedni. Sokszor konfliktusforrás, hogy más-más fázisban lévőknek gondoljuk a csoportot. Van, aki már el akarja dönteni, mi legyen, s van, aki még ötleteket keresgél. Az a vezető dolga, hogy a csoport egyféleképpen gondolja, hogy éppen milyen fázisban vannak.

3.2.9. Csoportos alkotási technikák

A csoportos alkotási technikákat oly módon tervezték a csoporttagok véleményének gyűjtésére, hogy amennyire lehet, kivédjék a csoportjelenségek negatív hatásait és felhasználják a csoportok pozitív hatásait.

A csoportos alkotási technikák általános szabályai a következők:

- Az elhalasztott ítéletalkotás - Ne bíráld az ötleteket! - Ne vitatkozz!
- Mondj ki mindent!
- Minden javaslatot rögzítsünk!
- A javaslatgyűjtés idején a javaslatok mennyisége fontosabb a minőségénél

Bemutatok néhány egyszerű technikát.

3.2.9.1. Ötlettechnika. Idea engineering

A legegyszerűbb technika. Egy cetli, egy ötlet módszernek is nevezhetnénk. Mindenki kap bizonyos számú lapot, s ezekre a lapokra ráírják egyenként az ötleteiket a felvetett probléma megoldására. Ezeket begyűjtjük, s a lapokat, mint a kártyákat probléma-halmazonként csoportosítjuk. Logikai egységekbe rakjuk és így kialakul a javaslatoknak valamilyen struktúrája. Ezzel a módszerrel lehet a legtöbb embertől a leggyorsabban összeszedni ötleteket. Tréning és tanfolyami igényeket, értékelő véleményeket szoktunk ilyen módszerrel összegyűjteni. Szabályok: kell hozzá egységkarton, egy indító kérdés, amelyre gyűjtjük a javaslatokat, a válaszokat röviden címszavakban kérjük, a válaszok megfogalmazásakor a kommunikáció tilos, névtelenül jobb kitölteni, a résztvevőkkel mindig közöljük, hogy mi lesz a cetlik sorsa.

3.2.9.2. Brainstorming

A lényege röviden, hogy feltesszük a problémát tartalmazó kérdést, s a válaszokat rögzítjük egy faliíven, ahol van, erre jók a jó nagy flip chart táblák. Szabályok és kellékek: nagy faliív, minden ötlet, amit mondanak a résztvevők rögzítésre kerül. Fontos, hogy lássa mindenki, mert az egyik ötlet gerjesztheti a többit. Csak röviden, címszószerűen válaszolhat mindenki, egyszerre csak egy ötletet lehet mondani. Bírálni tilos, helyeselni tilos, és ajánlott, hogy mondj ki mindent. Ha elfogyott a csoport ötlete, akkor értelmezni kell a felírtakat: "mit értettél a ...alatt?" Akkor megyünk tovább, ha mindenki ugyanazt érti a felvetett javaslat alatt.

3.2.9.3. NCM. Nominális csoportmódszer

Heten vagy maximum kilencen vagyunk egy csoportban, feltesszük a kérdést és mindenki címszószerűen egy lapra felírja az ötleteit. Ebben a szakaszban egyedül, megbeszélés nélkül dolgoznak, ezért a csend segít. Mert ez egy elmélyült munka. Ezzel kiküszöböljük a csoport gátló hatását. (ezért névleges csoport) Mindenki a saját, befolyásolatlan véleményét írja le.

Amikor végeztek az írással, körbejáró módon elkezdjük felírni a javaslatokat. Addig megyünk körbe, amíg el nem fogynak a válaszok. Ezzel az tudjuk biztosítani, hogy nem fog strukturálódni a csoport arra, hogy kik a zsenik és kik a hallgatók, mert egy idő után elkezdenek kapcsolódni egymáshoz az ötletek, s a végére csoportproduktum lesz a javaslatok sora. Egyébként ugyanazok a szabályok, mint a brainstormingnál.

3.2.9.4. Kauzális módszer

Kauzális - ok-kereső eljárás. Addig kérdezzük miérteket, egy probléma okaként, majd az okok okaként, amíg gyökérproblémáig nem jutunk. Arra kell figyelnie a csoportvezetőnek, hogy a kérdezéssel az általunk mozgósítható erőforrások határáig jussunk el.

3.2.9.5. 635-ös módszer

Hat ember (fejenként) három ötlete ötször továbbfejlesztve. A hat fős csoportban mindenki leír 3 ötletet a feltett kérdésre 3 különböző lapra. Ha kész, mindenki továbbadja a lapjait és továbbfejleszti a hozzá érkezett ötleteket. Ezt ötször megcsinálja mindenki. Lehet több résztvevővel is szervezni, több továbbfejlesztéssel. Mire visszaér a lap az eredeti feladóhoz a hatodik átadásnál már kidolgozott ötletek lesznek a lapokon. Ez a módszer arra jó, hogy kidolgozott ötletekhez jussunk.

Ezekkel a módszerekkel a csoportok jelentősen meg tudják növelni hatékonyságukat ... ha meg merik engedni maguknak. Mert nem minden csoport néz szembe az igazi léthelyzetével, nem minden csoport meri kimondani az igazat, sok csoport félre beszél, vagy azt próbálta kitalálni, hogy a vezetők mit akarnak hallani. Az ilyen típusú problémák utalnak a csoport létre ható irracionális tényezőkre, de ezeket most nem tárgyaljuk.

A közös problémamegoldás gyakran konfliktusos. Van amikor a konfliktusos helyzetet is a racionális diskurzus keretei közt lehet tartani. Ezt mutatja a következő alfejezet.

3.3. Facilitátori munka. Iskola- szülő konfliktus kezelése•

3.3.1. Előttörténet

1999 őszén felkértek a Velencei Általános Iskolában egy- az iskola és a szülők között kialakult vitás helyzet, konfliktus megvitatásához külső segítőnek facilitátornak.

A konfliktusokról alkotott képzeink leginkább a rosszul kezelt, elmérgesedett konfliktusok képeiből állnak, ahol már harag, indulat, meg nem értés munkál, s a konfliktusok kezelése is egyfajta békítés, nyugtatgatás hangulatát tükrözheti.

Ebben a felkérésben semmi ilyen nem volt, ez egy jól kezelt konfliktusról szóló történet, ezért is választottam ezt, mert azt mutatja, hogy „konfliktusok nélkül” is lehet konfliktusokat kezelni. A történet pozitív történet, s ugyan én is szerepeltem benne, de mégis az elején le kívánom szögezni hogy a pozitív történet velencei polgárokról szól, igazgatóról, polgármesterről, önkormányzatról, szülőkről és pedagógusokról, akik időben elkezdtek kezelni nézeteltérésüket, s a facilitátor meghívásának ténye is sokat mutat a szereplők konfliktuskezelési hajlandóságáról.

A konfliktusos helyzetek jellemző vonása, hogy a konfliktusban álló felek egymástól kölcsönösen függő kapcsolatban állnak. Az egyik cselekedete befolyásolja a másik helyzetét és fordítva. És a felek úgy vélik, hogy egymást kölcsönösen kizáró célokat szeretnének megvalósítani. •

A vitás helyzet alapja, hogy a Velencei Általános iskola két helyszínen van, egymástól gyalogosan mintegy 40 percnyi távolságra. A „falusi, zöld” iskolarészből, ahol 1.-től 6. osztályig járnak a falubeli gyerekek, a pedagógusok szeretnék áttenni a felsősöket a másik „Újtelepi” iskolarészbe. A pedagógusok jobban tudnák így a saját oktató munkájukat szervezni, s kevesebbet kellene ingázniuk, a szülők viszont féltik a gyerekeket, mert a „túloldali” iskolarész a forgalmas 70-es út túloldalán van, s biztonságosabbnak tartják, ha gyerekeik itt maradnak. Ebből vita bontakozott ki, s az iskola igazgatója, akinek fontos a szülőkkel való kapcsolat, segítséget kért, hogy segítsék mederben tartani, a vitát egy szülő - iskolai tantestületi párbeszéd során.

A faluban nemcsak dolgoznak, hanem élnek is az iskola pedagógusai. Aktív részei a faluszépítő munkának, a vendégváró nyári rendezvénysorozatnak. Jó az iskola lakossági

• Ez az esetpélda bővebben megjelent „Iskola Szülő konfliktus kezelése külső segítséggel” címmel az Új Pedagógiai Szemle 2001 júniusi számában.

• Vári Anna, a Pécsi Tudományegyetemen vezetett kurzusáról vettem sok fogalmat és megközelítést.

megítélése. A falu elfogadja az iskolát, „ide mindig bizalommal fordulhatnak” mondja az iskola igazgatónője.

Az igazgatónő pályázatában a „vezetési stratégia” egyik célja az alábbi:

„Az iskolaigazgató – az iskolavezető legfontosabb- legnehezebb feladata, hogy a gyerekeken keresztül a *családok, a település lakói képesek legyenek egymással kommunikálni, kapcsolatokat tartani*. Ez nemcsak a településrészek között – szélességben, hanem minden irányban feladat.”

A konfliktus, ahogyan az igazgatónő és az igazgató helyettes felvázolta:

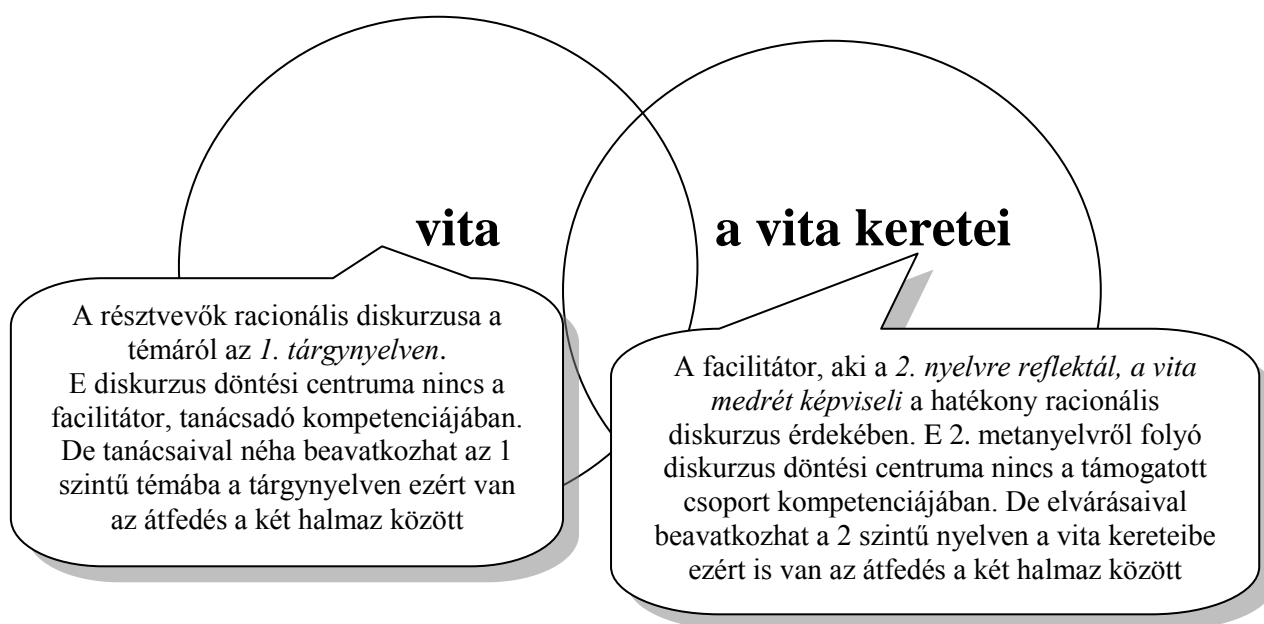
1. Az iskola fizikai felépítése lényegében befejeződött és most itt az ideje annak, hogy a fejlesztési forrásokról az oktatási elképzelések ismeretében döntsön az önkormányzat. Ezt a polgármester asszony kifejezésre is juttatta. Van forrás, a kérdés: mire fordítsák. Az 1999-es költségvetést tervezi az önkormányzat, kérdés, mit fejlesszen az iskola.
2. *A pedagógusok a felső tagozatok teljes áthelyezését szeretnék* (jelenleg 1.-től 6. osztályig vannak a régi faluban lakó tanulók a falusi „zöld” iskolában). Ettől kevesebb pedagógusi ingázást, s ettől azt, hogy az osztályfőnökök mindig az osztályuk mellett lehetnek, hatékonyabb oktatásszervezési lehetőséget, s ennek okán hatékonyabb ismeretátadást szeretnének megvalósítani. Ekkor az Újtelepi iskolarészben ki kell alakítani két tantermet, s erre az önkormányzati költségvetésben terveznek pénzt.
3. *A szülők a jelenlegi helyzet fenntartását akarják*, mert szerintük az ötödikes, hatodikos gyerekeik „kicsik még” ahhoz, hogy a messzi iskolába járjanak, s így nem kell még átmenni a forgalmas 70-es úton. Igaz van aluljáró, de azért mégiscsak biztosabb, ha itt vannak a gyerekek a közelben. A gyerekek nagy érzelmi és fizikai biztonságban vannak itt a falusi iskolában. Néhány szülő megfogalmazta, hogy ha át kell menni, akkor még mindig jobb a szomszéd települési - Kápolnásnyéki - iskolába járatni a gyerekeket, mert az közelebb van, s nem kell a forgalmas 70-es úton átmenni. Ha marad ez a helyzet, a „zöld” és az Újtelepi iskolarészben is ki kell alakítani a földrajz, fizika, biológia technika oktatásának feltételrendszerét. Az önkormányzati költségvetés tervezésekor ezt kell figyelembe venni.

3.3.2. A konfliktuskezelés keretei. Ki az a facilitátor és hol a helye?

A facilitátornak az a dolga, hogy segítse a konfliktusban álló feleket, abban hogy a felek racionális kommunikációja során megértsék egymás nézeteit, s ennek következtében a kölcsönös megértés kialakításával közösen alakítsák ki további nézeteiket, és ha lehetséges közösen döntsenek. A facilitátor, a konfliktuskezelő metaszinten van a konfliktusban álló

felekhez képest. A facilitátor helyzetének jobb megvilágításához felhasználhatjuk a nyelvi fokok elméletét melyet Carnap és Tarski fejlesztett ki. E szerint különbséget teszünk tárgynyelv és metanyelv között. Tárgnyelven a tárgyakról teszünk kijelentéseket, ez az 1. rendű nyelv, témánkban a konfliktusban, kommunikációban álló felek az 1. rendű nyelven kommunikálnak. A *tárgnyelvről* tett kijelentések a 2. rendű, a tárgynyelvhez képest metanyelven tehetők. A vitában álló felek javasolt konfliktuskezelői, vitabeli kereteit a facilitátor képviseli, neki nem az 1. nyelv tárgyaihoz, a felek érveihöz, hanem nyelvükhöz van viszonya.

A felek egymás érveire reflektálnak vita közben, miközben a facilitátor a beszélgető felek nyelvére koncentrálva a felek tárgy-nyelvéhez képest a 2. metanyelvre figyelve, a racionális demokratikus diskurzus feltételrendszerére figyel. És akkor avatkozik be, ha a racionális demokratikus diskurzus ezt igényli. Nem avatkozik azonban be a tárgnyelven, az 1. számú nyelven, az nem dolga hogy részt vegyen a vitában.



Néha az ábrán látható munkamegosztásra vonatkozó szerződés alakul ki a facilitátor és a megbízó csoport között. A facilitátori és a tanácsadói szerep gyakran nehezen választható szét, a tanácsadó tanácsaival beavatkozik az 1. nyelv szinten is, de talán egy perccel később már, csak a vitázó felek vitáját vezetve a 2. metanyelvi szintre koncentrál. Ám ez problémákat okozhat, mert nem lehet egyszerre tárgnyelvi szinten is és metanyelvi szinten is kommunikálni, mert ez ellentmondásokat, antinómiákat okoz. Watzlawick és Weakland (Watzlawick - Weakland 1990) a következő példát hozza erre.

„Egy kis faluban él egy borbély, aki minden olyan férfit borotvál, akik nem maguk borotválkoznak. Meg kell mármost állapítanunk, hogy a falu lakóinak ez a felosztása

önmagukat borotválókra és önmagukat nem borotválókra egyrészt kimerítő felosztás, másrészt viszont egyenesen egy paradoxonhoz vezet bennünket, ha megpróbáljuk magát a borbélyt az egyik, vagy másik csoportba besorolni. És az egzakt dedukció bebizonyítja, hogy nem lehetséges ilyen borbély, nem érezzük magunkat mégsem meggyőzve és azt kérdezzük: miért nem?”

A facilitátor helye ezért a vita kereteinél van, s nem a vitában, ha a vitába sodródik, a tárgyelvi szintre „süllyed” s elveszíti a kereteket kontrolláló pozícióját, elveszíti a facilitátor szerepét. A konfliktuskezelésről, a facilitátor dolgáról, e 2. szintű nyelven beszélhetünk. Mit mondhatunk a facilitátor dolgáról e 2. szintű nyelven? A társadalmi részvétel eszméjében fontos elem a polgárok racionális diskurzusa. Mi tekinthető racionális érvnek? Ebben Habermas „Kommunikatív racionalitás” (Habermas 1994) elméletét használhatjuk, melyet a korábbi oldalakon mutattam be. A facilitátor dolga, hogy a diskurzusból bármelyik beszédaktusra jellemző tartalom megjelenhet és megjelenhessen, s ezek a maguk érvényességi igényeik szerint legyenek vitathatók. Ne vitassunk objektív külső tárgyilagos mércével énközlést, akkor tartsunk helyesnek egy normát, ha megegyeztünk benne, akkor tartsunk igaznak egy állítást, ha igazságfeltételeit vizsgáltuk stb.

3.3.3. Társadalmi döntéshozatal

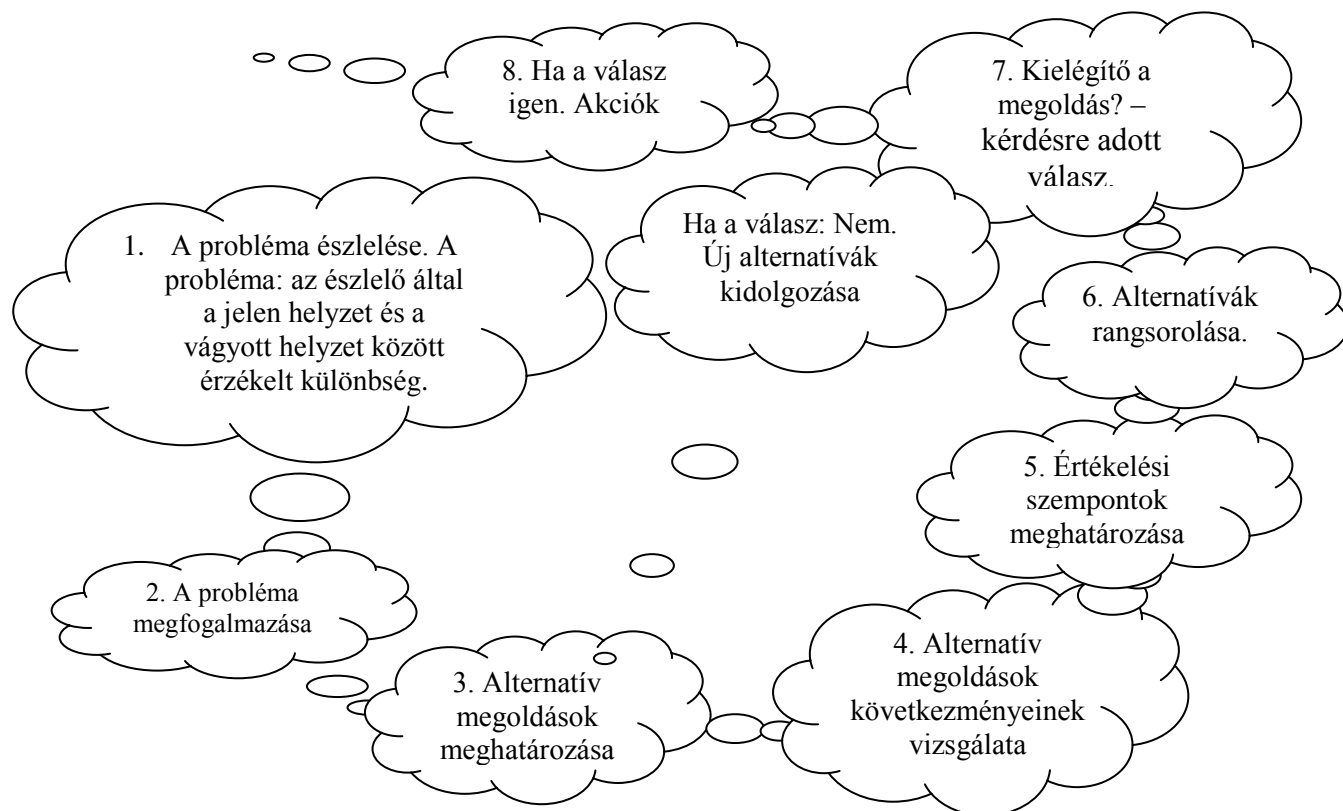
A vita metanyelvéhez tartozik a társadalmi döntéshez, döntési folyamathoz tartozó optimális lépéssor is. A facilitátor ezt a lépéssort is rendelkezésre bocsájthatja. A folyamatban a közösséget érintő döntést, egy problémamegoldó döntési folyamatként értelmezhetjük, ennek vázát a következőkben mutatom be. A facilitátor segíti a társadalmi döntési folyamatot, mely az alábbi - ábrán is bemutatott - lépésekből áll.

1. A probléma észlelése. Esetünkben a problémát a pedagógusok észlelték, úgy, hogy a felsős tanárok, akik mindkét helyen tanítanak, sokszor átélték, hogy sehol sincsenek igazán, az osztályfőnökök nincsenek a gyerekek mellett, amikor a másik iskolarészben tanítanak. A vágyott állapot egy „normális iskola” lenne, amely egy épületben van. A szülők részéről a vitában felmerült a két iskola építésének lehetősége, de ezt a gyerekek várható létszáma nem tenné lehetővé, a támogatások nem tudnának eltartani két iskolát, két tantestületet. A pedagógusok legalább a „normális felső” vágyott modelljében gondolkodtak, amely modellben, ahol a felső van, ott ki lehet alakítani koncentráltan a felsőre inkább, mint az alsóra jellemző ismeretközlő oktatás személyi és tárgyi feltételeit, szemben a jelenlegi szétszórt állapottal.

1.1 2-3. A probléma megfogalmazása és az alternatív javaslatok megfogalmazása.
A pedagógusok megfogalmazták a maguk problémájával párhuzamosan a maguk

javaslatát, mely szerint a felső költözzön át az Újtelepi iskolába. A polgármester azt mondta az iskola igazgatójának, s a tantestületnek, hogy ezt a döntést csak akkor vállalja, ha azt a szülők elfogadják. Elkezdtek megismerni a szülők véleményét, s kiderült a szülők nagy része a jelenlegi állapotot szeretné megtartani. Ezzel vált alternatívvá a helyzet.

Társadalmi döntési folyamat*



Sokszor ez még kevés a valódi alternatívává éréshez, mert amíg a polgárok nem fogalmazzák meg a nyilvánosság keretei között a maguk nézőpontját, addig ez elkenhető, s sok alternatíva elveszhet így magában a döntés-előkészítési folyamatban. Itt a döntés-előkészítésben tovább mentek, nyilvános fórumot szerveztek az alternatívák kimondásához, megvitatásához

4. Alternatív megoldások következményeinek vizsgálata. Két vitán nagy faliívre felrajzoltuk, felírtuk az alternatív javaslatok mellett és ellen szóló addig megismert érveket.

<p>A jelenlegi helyzet fennmaradása, az alsós „zöld iskolai” iskolarészben 1-től 6 osztályig járnak a gyerekek, s a hetedik osztálytól mennek át az Újtelepi iskolába.</p> <p>Ki kell alakítani a földrajz, fizika, biológia, technika oktatás tárgyi feltételeit mindkét iskolarészben.</p>	<p>Hatodik osztálytól az Újtelepi iskolába járnak át a gyerekek. Az Újtelepi iskolarészben ki kell alakítani két tantermet.</p>
<p style="text-align: center;">Előnyök</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otthonos gyermekközpon t épületben és tantestületben, érzelmi biztonságban fejlődnek még két évig a gyerekek • A szülők nagyobb biztonságban tudják itt a gyerekeket, mert közel van, és nem kell a forgalmas 70-es úton átmenni. • Az alsós pedagógusok és az igazgató jobban rálát a gyerekeire. (gyerekei a már hatodikos nebulók is), jobban a szemünk előtt vannak, mondják a „zöld iskolai” pedagógusok. • Később kell elválni a kedvenc tanítványaiktól • Az érzelmi biztonság, a „szív pedagógiája”-ként fogalmaztuk meg, fontos pedagógiai hajtóerő, egészségesebbek, erősebbek az ilyen miliőben növekvő gyerekek. • Emberi sűrűség (a zsúfoltság pozitívan megfogalmazva) • Sok szülő megfogalmazta, ha átvizsik a felsősöket az Újtelepi iskolába, elviszi más iskolába a gyermekét. 	<p style="text-align: center;">Előnyök</p> <ul style="list-style-type: none"> • Könnyebb lenne órarendet készíteni, az utazási időt nem kell kalkulálni • Megszűnik a pedagógusok ingázása. • Az osztályfőnök az osztálya közelében lehet. • A felsősök hamarabb érnek be a nagyok közé, a többi velük egykorú Újtelepi diák közé. A kortárs-csoport igénye pedig nagyobb felsőben, a felsősök már több kapcsolatot keresnének és találnának osztályukon kívül is. • Az Újtelepi felsősökkel, együtt már szakköröket, nívócsoportokat is ki lehetne alakítani. • Megszűnne a zsúfoltság. • Egy helyen szétaprózódás nélkül kialakíthatók a szaktantárgyi oktatás tárgyi feltételei, s ezért a kevésből gazdagabb felszereltséget is ki lehet alakítani. • A szív pedagógiájának, amelynek alsóban kiemelt szerepe van (a szülők közbeszóltak: „a felsőben is”), reális alternatívája lesz a nyolcadikhoz közeledve a „tudás, az ismertátadás pedagógiája” mert a további tanuláshoz kellenek az ismeretek
<p style="text-align: center;">Hátrányok</p> <ul style="list-style-type: none"> • A felsőben két helyen tanítók miatt nehéz órarendet készíteni, sok a kompromisszum az órarend készítésekor, az utazási időt is be kell kalkulálni • Sok ingázás a pedagógusoknak. • Az osztályfőnök nincs mindig az osztálya közelében. • A felsősök később érnek be a nagyok közé, a többi velük egykorú Újtelepi diák közé. A kortárs-csoport igénye pedig nagyobb felsőben, a felsősök már több kapcsolatot keresnének osztályukon kívül is. • Az Újtelepi felsősökkel, együtt már szakköröket, nívócsoportokat is ki lehetne alakítani, így ezt nem lehet könnyen megcsinálni. • Zsúfoltság. • Két helyen szétaprózva kell kialakítani a szaktantárgyi oktatás tárgyi feltételeit, drágább, s ezért a kevésből szegényesebb felszereltséget lehet kialakítani. 	<p style="text-align: center;">Hátrányok</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hamarabb elmennek az otthonos gyermekközpon t épületből és tantestülettől, a gyerekek • A szülők kisebb biztonságban tudják itt a gyerekeket, mert messze van, és át kell a gyerekeknek menni forgalmas 70-es úton. • Az alsós pedagógusok és az igazgató kevésbé lát rá a gyerekeire. (gyerekei a már hatodikos nebulók is), jobban a szemünk előtt vannak, itt mondják a „rég i falusi, zöld” iskolában tanító pedagógusok. • Hamarabb kell elválni a kedvenc tanítványaiktól • Az érzelmi biztonság a „szív pedagógiája” fontos pedagógiai hajtóerő, egészségesebbek, erősebbek az ilyen miliőben növekvő gyerekek a szülők félelme szerint ez megszűnik, ha átmennek • Sok szülő megfogalmazta, ha átvizsik a felsősöket az Újtelepi iskolába, elviszi más iskolába a gyermekét.

Látszik hogy az alternatívák egymás ellentétei, ahogyan ez a vitában megfogalmazódott.

5. Értékelési szempontok meghatározása. Spontán módon, s nem tudatosan alakult ki az iskolavezetésben, és a tanároknak az értékelési szempont. Azt mondták: elmondják a pedagógiai fejlesztéssel kapcsolatos érveiket, a felső költözése mellett, igyekeznek meggyőzni a szülőket, de ha a szülők nem fogadják el, hanem a jelenlegi állapotot akarják, akkor az lesz. Az értékelési szempontnál az „az lesz, amit a szülők el tudnak fogadni” vált a tanároknak is dominánssá és az „iskola, mint a polgároknak szolgáltató intézmény” szerint fogalmazták meg a maguk pozícióját. Elmondani az érveiket és elfogadni a „megrendelő” kívánságát. Megtehették ezt azért is, mert a tanárok is érzik azokat az értékeket, amit a szülők nagyra tartanak a jelenlegi felállásban, és a jelenlegi keretek között is tudnak fejleszteni, bár nehezebb körülmények között.

6. Alternatívák rangsorolása. A rangsorolás a szülői vélemények megoszlása alapján történt, *domináns volt a jelenlegi állapot fenntartása mellett érvelő szülői vélemény* és be kellett kalkulálni azok véleményét is, akik a falusi beszélgetésekben elmondták, hogy elviszik a gyerekeiket az iskolából, ha átviszik a felsőt Újtelepre.

7. Kielégítő a megoldás? – kérdésre adott válasz. A végső döntés később az lett, hogy a szülői véleményt elfogadták a tanárok is és maradt a jelenlegi helyzet.

A vitában több szülői felajánlás is született, mely szerint a pedagógusok utaztatását akár szülői segítséggel is meg fogják könnyíteni (például vesznek egy Trabantot, vagy kis Polskit az iskolának, hogy azzal ingázzanak a tanárok), a szülői munkaközösség várta az iskola kérését.

3.3.3.1. Társadalmi részvétel a döntéshozatalban

A facilitátori szerep mögött a társadalmi részvételről szóló felfogások állnak. Mit mondhatunk a társadalmi részvételről, amelynek elvei fontos alapok a facilitátori tevékenység, munka létrejöttében.

Tézisek a részvételről:

- Nincs olyan fél, aki egyedül, kizárólagosan igazolni tudná erkölcsi elveit, ezért minden félnek racionális dialógusba kell bocsátkozni arról, hogy milyen elvek és etikák érvényesek mindannyiunkra nézve. A történetben szereplő konfliktusban a vita elején mindegyik fél meg volt győződve teljesen a maga igazáról. Akik részt vettek magán a vitán, azoknak módjuk volt elbizonytalanodni saját nézeteik felől, és ezt, az, aki ott volt és átélte, az értette, hogy ez az elbizonytalanodás azt jelezte, elkezdtek érteni és elfogadni

egymás érveit. Ami először pedagógus, kontra szülők vita volt, az a vita végére a gyerekek és szülők és pedagógusok kétféle fejlődési irányává, alternatívává változott, melyek mindegyikének voltak előnyei és hátrányai. A nézetegyeztetésnek ez a kreatív csúcspontja. Itt mintegy „folyékonnyá” válnak az addig szilárd nézetek, állapotok, s a résztvevők kikerülnek az addigi „paradigmáikból” és képesek befogadni a másik oldal perspektíváit. A perspektíva itt több irányú. Mint a dombtetőre felgurított kocsi, amely a legmagasabb pontról legurulhat bármilyen irányba, s a perspektíva is egyszerre mutat mindegyik irányba. Itt a legnagyobb a gondolkodás rendszer szabadságfoka.

- *A racionális dialógus kinyilvánított elvekre épül.* Az etika így az érvektől fog függeni és az, hogy mi a „jó” (azaz mik a közösen elfogadott értékek), azt vitában dől el. A vita etikájáról nem folyt diskurzus, de megfogalmazódtak értékek, illetve a diskurzus során érthetővé vált kétféle össze nem mérhető érték, a gyerekek érzelmi és fizikai biztonsága a szülők által megfogalmazva, és a gyerekek kimeneti tudása a nyolcadik után, amelyet a pedagógusok képviseltek.
- *Az etikus döntés az, amelyet minden érintett fél racionálisan el tud fogadni.* A vita végére (melyben a szülői akaratot fogadta el az iskola vezetése) az is nyilvánvalóvá vált, hogy a szülők által kívánt biztonság értéke mellé ebben a helyzetben kell érvényesíteni azokat az értékeket, melyek a gyerekek hatékonyabb oktatásában rejlenek.

Nem mindenki gondolja hogy a társadalmi részvétel hasznos. A társadalmi részvétel mellett és ellene is felsorakoztathatók érvek, íme.

Érvek a közvetlen társadalmi részvétel mellett: •

- Etikai: A döntési folyamat, és eredménye legitimebb.
- Politikai: A civil társadalom és a felelős állampolgári magatartás kialakulását segíti.
- Technikai : A konfliktusok kezelése könnyebb, hosszabb távon hatékonyabb.

1.2 Érvek a közvetlen társadalmi részvétel ellen:

- Etikai: Nem biztosítható minden érintett részvétele, főleg a hangosak és erősek fogják a döntéseket befolyásolni.
- Politikai: Aláássa a reprezentatív demokrácia intézményeinek hitelét.
- Technikai: Konfliktusokhoz, patthelyzet kialakulásához vezethet, idő-és pénzigényes, rövidtávon nem hatékony.

• Forrás: Vári Anna u.o.

A társadalmi részvételnek különböző fokai lehetnek:

1. Az érintettek tájékoztatása
2. Az érintettek véleményének kikérése
3. Az érintettektől javaslatok kérése
4. Közös döntéshozatal

A leírt eset szinte a közös döntésig ment el, bár a döntés joga az iskola vezetését, s a fenntartó önkormányzatot illeti, de itt a szülői akarat szerinti döntést hozta meg az önkormányzat.

A társadalmi részvételnek többféle módja lehetséges.

- Az érintettek tájékoztatása lehetséges levélben elküldött írásos anyagok (pl. ismertető, hírlevelek, plakátok, szórólapok), média közlemények, sajtótájékoztatók, előadások, lakossági fórumok, nyílt napok, tájékoztató irodák, kiállítások, interneten keresztül történő tájékoztatás. Esetünkben a szülői fórum módszerével éltek.
- Az érintettek *véleményének megismerésére* fókuszcsoporthoz, kérdőíves felmérések, személyes, telefonos interjúk, médiumokhoz érkezett levelek és telefonhívások rögzítése, interneten keresztül történő adatgyűjtés lehet alkalmas.
- A *kétoldalú kommunikációnak* is többféle módszere lehetséges. Munkaértekezletek, közmeghallgatások, társadalmi bizottságok működtetése, forró drót, döntési konferencia, interneten szervezett viták segíthetnek. Itt a szülők közvetlen részvételével, csoportmunkával dolgoztunk az első fórum első részében, majd ezután a kiscsoportok képviselői elmondták a csoport véleményeit. A kiscsoportos munka hatékonyabb, ha a résztvevők sokféle véleményét kell megismerni, mert ebben könnyebben elmondjuk a véleményünket. Itt felelősebbek vagyunk, s kiscsoportban kevesebb zavaró csoportdinamikai elemmel kell számolni. Először meglepődtek a szülők és a rendező pedagógusok a kiscsoportos felállástól, aztán egy percnyi zavart csend után elindult a kiscsoportokban a munka, elindult a duruzsolás, ahogy az asztaltársaságok megbeszéltek, s összegyűjtötték a véleményeket. A duruzsolás, zümmögés miatt nevezik ezt a módszert „méhkas” módszernek.

3.3.4. A konfliktusok fajtái

Sokszor fontos lehet annak figyelembevétele, hogy milyen típusú konfliktussal van dolgunk. Az alábbiakban bemutatom a lehetséges konfliktusforrásokat.

3.3.4.1. Információs konfliktusok

Információhiány, félreinformáltság, az információk eltérő értelmezése, bizalom hiánya az egyes információkban, különböző nézőpontok a lényeges információkat illetően, az információk eltérő felhasználása az ítéletalkotásban. A vitában egyszer volt észlelhető egy ilyen vonulat. A szülők nem ismerték eléggé az alternatív helyszínt, nem ismerték az ottani biztonsági feltételeket. Ezen a tantestület úgy próbált segíteni, hogy sok iskolai rendezvényt oda szerveztek, hogy a szülők és a gyerekek ismerkedjenek a helyszínnel. A vita során egy szülő megfogalmazta abbéli gyanúját, hogy a költöztetéssel az önkormányzat spórolni akar, talán nincsen az iskola fejlesztésére pénze, és ezért talán leépítésen gondolkodik. Ezt a jelen lévő polgármester tisztázni tudta, mely szerint éppen hogy van fejlesztésre pénz, s a kérdés az, hogy melyik alternatívára költsék, ezért van a vita. Felmerült a szülők részéről a két iskola fenntartása, s egy szülő azt fogalmazta meg, hogy nem lehet pénzkérdés az iskola, ha kell kettő, akkor kettő. Ez a szülő nem ismerte a demográfiai adatokat, mely szerint nincs annyi gyerek, amelyért érdemes lenne két iskolát fenntartani.

3.3.4.2. A viszonyrendszer konfliktusai

Erős negatív érzelmek, félreértések, sztereotípiák, ismétlődő negatív magatartás, rossz hatásfokú kommunikáció. Nem tudok a példában ilyen konfliktusról. Azonban arra mindig érdemes készülni, hogy előfordulhat, ha valakiben elindul a politikusban, jelen lévő vezetőben ellenséget látó és kiáltó indulat, akkor nehéz már racionálisan kommunikálni. Az ilyen helyzetek szinte csak nagycsoportos helyzetekben keletkeznek, s régi rossz mintákra utalnak, melyben „fenn” a pulpituson ültek a döntést hozók, s ellenük kellett kiabálni. Ezért ha lehet, kiscsoportos ülésrendben rendeztessük be a termet, hogy a kérdések felemlítése után először kiscsoportos kommunikációs helyzet alakuljon ki. Mert a kiscsoportban még nem tűnik el a kommunikáció egyéni felelőssége, nagycsoportban már nehezebb a racionális felelős mérlegelés légkörét fenntartani. Itt is ezt tettük. Felmutattuk az alternatívákat s a kis asztaltársaságokat megkértük, hogy minél több véleményt gyűjtsenek össze, amelyet majd egy képviselőjük ismertet a többiek számára. A vita során egyszer indult a beszélgetés ilyen irányba, amikor az egyik gyanakvó szülő az önkormányzati költségvetésről az oktatásra szánt kevés pénzről indított volna egy ellenségesedő hangnemű vitát a polgármesterrel szemben, ezt a vitát leállítottam, mondván ez egy másik vita, ez a vita arról szól, van pénz, és mire költsük.

3.3.4.3. Strukturális konfliktusok

Eltérő helyzetek, eltérő szerepek, felelősség, földrajzi helyzet eltérései, egyenlőtlen hatalom, hatáskör, a javak egyenlőtlen birtoklása. A példában a szereplők eltérő helyzete szerint más lehet a vágyott jövőkép.

A szülők

- *A gyermeküket a falusi iskolába járató szülők* a biztonságigényüket fogalmazták meg. Ők főleg alsós gyerekek szülei voltak. Félették a gyerekeiket. Megértették viszont, hogy a későbbi továbbtanulás szempontjából a tanárok hatékonyabb ismeretközlő munkája is fontos lehet.
- Volt olyan *Kápolnásnyéki szülő*, aki a Kápolnásnyéki iskolából hozta át a három gyermekét az itteni pedagógia miatt. Aki többet utazik, s gyerekei többet utaznak, de az itteni légkör miatt úgy vélte megéri neki.
- *A „jelen volt” és „nem volt jelen”* egy kicsit megkülönbözteti a szülőket. A jelen volt szülők kénytelek voltak azzal a fenyegetéssel számolni, hogy vannak bizalmatlan szülők, akik az „úgyis az lesz, amit ők – az önkormányzat - akarnak” gondolattal, nem vettek részt a döntési folyamatban de elvinnék gyerekeiket, ha változna a helyzet.

A pedagógusok

- Ingázó felsős tanárok. Nekik az ingázás megszüntetés érdekükben áll, és ők azok, akik ha osztályfőnökök a távollét miatt nehezebben látják el feladataikat.
- Alsós „zöld iskolai” tanárok. Nekik a zsúfoltság csökkenése érdekükben állna, de a gyerekeik szeretete miatt annak is örülnek, ha a gyerekek tovább maradnak. Ha a fejlesztési pénz az Újtelepi iskolába két tanterem építésére megy, kevesebb jut a „zöld” iskolarészbe az oktatás fejlesztésére.
- Igazgató. Ő önkormányzati képviselő is egyben, velencei, a faluban él, érzi a szülői szándékokat is. A vitában nyitva maradt mindkét alternatíva irányában, érzi az alsósok szíve szerint a gyerekek itt tartása értékét, és mint pedagógus érti a felsős tanárok költöztetési szándékaiban rejlő racionalitást. Neki az a jó, ami a közösségnek jó, neki az a jó, ha a szülő tanár vita nem terheli nagyon meg az intézményt.

Diákok

Az igazgatónő készített egy felmérést a diákok körében arról, hogy mi a véleményük az alternatívákról. Az Újtelepi iskolarészbe járó felsős diákok jól érzik magukat ott. Nekik személyes tapasztalataik vannak az Újtelepi iskolarészből. Nem bánják, hogy nincsenek annyira szem előtt, mint ahogy bánják ezt osztályfőnökeik. A „zöld” iskolarészbe járó gyerekek véleménye megosztott volt, nekik nincs személyes tapasztalatuk, valószínű hat rájuk szüleik és diáktársaik véleménye.

Polgármester, önkormányzat

Helyzete hasonló az igazgatóéhoz. Az iskolai konfliktus demokratikus kezelésében érdekelt, neki az a jó, ami a szülőknek jó, s érzékeli a párbeszéd alakulásában rejlő erősödő demokratikus értékek hasznát. Az önkormányzat döntését készíti elő, s él a társadalmi részvétel összes lehetséges előnyével. Él az etikai, politikai, technikai előnyökkel. A döntési folyamat maga, eredménye és ezzel az önkormányzat maga is legitimebbé válik, s a döntést könnyebb lesz végrehajtani, hiszen az érintettek véleménye benne van. A konfliktusok kezelése is könnyebb így és hosszabb távon hatékonyabb. Mindezzel a civil társadalom és a felelős állampolgári magatartás kialakulását segíti.

3.3.4.4. Értékkonfliktusok

Eltérő értékrendek (jó, rossz, igazságosság, stb.), eltérő világnézetekből eredő konfliktusok.

- Az érzelmi biztonság a „szív pedagógiája” fontos pedagógiai hajtóerő, egészségesebbek, erősebbek az ilyen miliőben növekvő gyerekek. Ez volt az egyik megjelenő érték, amely miután elgondolkodtak ezen a pedagógusok, elbizonytalanodtak, s ez annak a jele, hogy megértették a másik, szülői oldal érveit, sőt pedagógiáját.
- A szív pedagógiájának, amelynek alsóban kiemelt szerepe van (a szülők közbeszólta: „a felsőben is”), reális alternatívája lesz a nyolcadikhoz közeledve a „tudás, az ismertátadás pedagógiája” mert a további tanuláshoz kellenek az ismeretek. A pedagógusok által képviselt hatékonyabb oktatás, hatékonyabb ismeretátadás koncepcióját megismerve sok szülő elbizonytalanodott, mert észrevette hogy ebben az alternatívában is a gyereke érdeke van megfogalmazva.
- És így lett igazi a döntési helyzet, így lett minden jelen lévő számára világos a két alternatíva, mely mindegyik értéket, a másikkal szemben alternatív értéket képviselt. S a döntés után mindegyiket igyekeznek megvalósítani.

3.3.4.5. Érdekkonfliktusok (zérus összegű játék)

Összeegyeztethetetlen szükségletek, versengés a szűkös erőforrásokért. Ilyen jellegű konfliktust esetleg a háttérben, abban lehetett felfedezni, hogy ha a szülők elviszik az iskolából a gyerekeket, akkor az iskola egy tanulóra eső költségei növekednek, s ahova viszik, abban az iskolában pedig csökkennek. Rövidtávon, egy bizonyos mértékig ezért az iskolák érdekeltek (szigorúan költséghatékonysági szempontból) abban, hogy magukhoz vonzzák a gyerekeket.

A közösség növekvő ereje. A példában az alternatívák ugyan egymással szemben fogalmazódtak meg de ez egy tipikusan pozitív összegű játék volt. A közösség erősebben jött ki ebből a konfliktusból, mint ahogyan belement. A szülők nyilvánosan is megfogalmazták a jelenlegi tantestület melletti elköteleződéseiket, a tanárok megéreztek a szülők megbecsülését, a szülők tanultak a tanároktól. A tanárok megfogalmazásában: *„lehet ezekkel a szülőkkel kommunikálni”*, a szülőkről ezt mondhatjuk az igazgató élményei alapján:

„Mindenki, aki jelen volt, azóta mosolyog, aki itt volt közelebb került, nyitottabb lett.” – mondja az igazgató.

S ez az, ami miatt ezt az esetet választottam példának, mert ez olyan, amire azt lehet mondani: *olyan, mint a mesében*, olyan, mint ami nincs is, vagy csak kivételesen lehet, ez csak egy mese.

Mese a demokráciáról.

3.4. A racionális megközelítés korlátai

A Habermasi modell jó megközelítést ad a szervezeti kommunikáció racionális fejlesztéséhez. Azonban, mivel itt a racionalitás keletkezése a racionális *diskurzusban* van, ez egyfelől kijelöli a racionalitás határait is. Racionális az, ami racionális diskurzusban vitatható, s ez a kijelölés a nem vitathatóval, a nem racionális területét is kijelöli. A nem reflektált, s egyszerűen adottnak vett, ekkor, ebben az értelemben a „nem racionális” területe. Ez pedig az *életvilág* koncepciójára mutat.

3.4.1. A racionalitás szociológiai megközelítése

Habermas a „Kommunikatív cselekvés elmélete” bevezetésében azt elemzi, hogy miért éppen a szociológia illetékes a racionalitásproblematika vizsgálatára s az a válasza, hogy azért mert az európai fejlődés egyik meghatározó jellemzőjét a racionalitás problematikát korábban több tudomány is, a filozófia, a politikai gazdaságtan, a gazdaságtan is vizsgálhatta, de ezek az idők folyamán elveszítették reflektáló képességeiket a társadalom egészére vonatkozóan.

A huszadik századi *filozófia* „nyelvi fordulata” amelyben az érdeklődés a megismerés racionalitása felé fordul, egyfelől segítséget ad a racionalitás újfajta tanulmányozásához, másfelől ennek az ára, hogy a filozófia lemondott a társadalom totalitásához való reflexív viszonyáról, s ezért a társadalom, mint egész kérdéséhez nem tud hozzászólni. A társadalom racionalizálódási folyamatai többet jelentenek, mint a megismerés racionalitása. Ezt a többet a szociológia képes vizsgálni.

A *politikai gazdaságtan*, mely eredetekor még szintén érzékeny volt az össz-társadalom kérdéseire, amikor a gazdaság társadalmi viszonyokra való hatásaira reflektált, a mára belőle kialakult *közgazdaságtan* önmagát szaktudományként meghatározva (differenciálódási és racionalizálódási folyamatok eredményeként) nem vállalkozik erre, mert redukálta magát a gazdasági egyensúly makrogazdasági és mikro-gazdasági kérdéseinek vizsgálatára, s instrumentális cselekvést segítő eszközzé vált.

A *politikatudomány* eredetekor még szintén az össztársadalmi problémákra reflektált, mára ez is megváltozott. A politológia mára a legitimitásbiztosítás racionalitásának tudománya lett. S a szociológia és a kultúrantropológia maradt meg (más elméleteik mellett) a társadalom elméletének is. A racionalizálódás pedig a *modern társadalmak* jellemzőjeként, a modernitás, modernizáció tényezőjeként a szociológia problémájává vált, mert a kultúrantropológia (a saját története alapján így alakult témáiban) sokáig a premodern társadalmakat vizsgálta.

3.4.2. A racionalitás, mint bírálhatóság

Habermas a racionalitás fogalmának első közelítésül a kijelentések bírálhatóságát választja. A racionális kifejezés használatakor mindig valamilyen tudásra utalunk, e tudások pedig kijelentések formájában valamit állítanak a világról, a cselekvés várható eredményéről stb.

„Mit jelent azonban az, hogy személyek egy bizonyos helyzetben „racionálisan” viselkednek? Mit jelent az, hogy megnyilatkozásaik „racionálisnak” számíthatnak? A tudást megbízhatatlansága okán lehet bírálni. A racionalitás és a tudás közti szoros kapcsolat gyanítani engedi, hogy egy megnyilatkozás racionalitása a benne megtestesülő tudás megbízhatóságától függ. (Habermas 1989)

Habermas megkülönböztet kétféle igényt a racionalitás bírálhatóságára. Megkülönbözteti az állítások igazságtartalmára vonatkozó érvényesség igényeket, a cselekvések hatékonyságára vonatkozó érvényességi igényektől. Ez alapján megkülönbözteti a teleológiai cselekvést a kommunikatív cselekvéstől.

„Vegyünk szemügyre két példaszerű esetet: (írja)

- azt az állítást, amely révén **A** kommunikatív szándékból egy bizonyos véleményt nyilvánít, (kommunikatív cselekvés)
- s egy, a világban történő célra irányuló beavatkozást, amellyel **B** egy bizonyos célt követ. (teleológiai cselekvés)

Mindkettő nem-tévedhetetlen tudást testesít meg: olyan próbálkozásokról van szó, amelyek balul üthetnek ki. A kommunikatív és a teleológiai cselekvés egyaránt bírálható.

- Egy hallgató kétségbe vonhatja azt, hogy az **A** megfogalmazta állítás *igaz*,
- egy megfigyelő pedig azt vonhatja kétségbe, hogy a **B** által véghezvitt cselekedet *sikeres*.

...

- Ahogyan az „*igazság*” a világban található tényállások létezésére, úgy a
- „*hatékonyság*” a világba történő beavatkozásokra vonatkozik, amelyek segítségével létező tényállások állíthatók elő,
- Állításával **A** olyasvalamire hivatkozik, ami ténylegesen végbemegy az objektív világban.
- Célt követő tevékenységével **B** olyasvalamire vonatkozik, aminek végbe kellene mennie az objektív világban.

Míg így tesznek, szimbolikus megnyilatkozásaikkal mindketten olyan igényeket támaszthatnak, amelyeket bírálni és védelmezni, azaz megindokolni lehet.”(i.m. 15-16 o.)”

A bírálhatóság alapján mindkét cselekvés igényt tart arra, hogy racionális legyen. Habermas különböző érvényességi (bírálhatósági) igényei alapján csoportosítja a racionális cselekvéseket. (i.m. 18.o.)

A vonatkozó tárgy Az érvelés formái	Kérdéses kijelentések	Ellentmondó érvényességi igények
Elméleti diskurzus	Kognitív Instrumentális	Állítások igazsága, Teleológiai cselekvések hatékonysága
Gyakorlati diskurzus	Morális Gyakorlati	Cselekvési normák helyessége
Esztétikai kritika	Értékelő	Értéksztenderdek helyénvalósága
Terápiás kritika	Expresszív	Kifejezések hitelessége
Magyarázó diskurzus	-----	Érthetőség, illetve a szimbolikus képződmény formáltsága

Mindegyik érvelés igényt támaszt a racionalitásra, s ezzel bírálható a táblázatban szereplő érvényességi igényeik szerint.

3.4.3. Világkép szerkezetekbe beépített ontológiák. Rendszer és életvilág

A racionalitás alapjául szolgáló kollektív vitathatóság, érvényességek mérlegelhetősége az életvilág háttérére támaszkodik. Minden érv támaszkodik olyan ismeretre, amely éppen nem reflektált, hanem adott, s a vitában nem lehet egyszerre mindent vitatni, a vitához előtte valamilyen kiinduló alapokban egyet kell érteni. A kommunikáló felek számára ezt adja magától értetődően a magától értetődő életvilág (Pete 2007).

A német *Lebenswelt* (életvilág) kifejezésből az életvilág magában foglalja az egyéni, társadalmi, perceptuális és gyakorlati tapasztalatokat. Életvilágnak azt a „világot” szoktuk nevezni, mely körülvesz minket, melyben benne élünk.

Husserlnél az életvilág fogalma a természetes beállítódás és a fenomenológiai beállítódás különbsége kapcsán merül fel. A fenomenológia alapvető problémái címet viselő előadásaiban a természetes beállítódással egy másik fogalmat kapcsol össze, mégpedig a természetes világ-fogalmat.

„Minden vélemény, igazolt vagy igazolatlan, népszerű, babonás, tudományos, mind egy *előre adott* világhoz viszonyul.... Minden elmélet ehhez a közvetlen adottsághoz viszonyul, és csak akkor rendelkezhet legitim értelemmel, ha olyan gondolatok következnek belőle, melyek nem mondanak ellent a közvetlenül adott általános értelmével.” (Husserl, 1910-1911).

Ebből nőtt ki az életvilág fogalma. Husserl számára az életvilág a mi természetes világunk, a világ, amiben benne élünk, s melyben mindennapi tevékenységeink során elmerülünk. Ebből a természetes világból emel ki minket a fenomenológiai redukció. Az életvilág a magától értetődő talaja mindennek, amit gondolunk, s ugyanígy talaja a tudománynak is.

A természetes beállítódás és az életvilág fogalmát Schütz dolgozta át a társadalomtudományi kontextus számára, azt a mindennapi világgal azonosítva.

„Mindennapi életvilágon azt a valóságterületet kell értenünk, amelyet az ébren lévő és a normális felnőtt ember a józan emberi értelem beállítódásában mint egyszerűen adottat készen talál. Mint egyszerűen adottat jelölünk meg mindent, *amit kérdőre vonás nélkül élünk át, minden tényállást, amely egyelőre problémamentes*. (kiemelés D.M) Más kérdés, amellyel még foglalkoznunk kell, hogy persze mindenkor kérdőre vonhatjuk mindazt, ami addig kétségbevonhatatlannak látszott. ... A természetes beállítódásban mindig olyan világban találom magam, amely számomra kétségbevonhatatlanul és magától értetődően valóságos.” (Schütz – Luckmann, 1984)

És hogy mi is az, ami kétségbevonhatatlanul valóságos? (sortördelés – tagolás D.M)

„[A] hétköznapiok természetes beállítódásában az alábbiakat fogadom el kétségbevonhatatlanul adottnak:

- a) más emberek testi létezését;
- b) hogy ehhez a testhez olyan tudat tartozik, amely alapján hasonlít az enyémhez;
- c) hogy a környezetemben és embertársaim környezetében található dolgok számunkra ugyanazok, és alapvetően ugyanaz a jelentőségük;
- d) hogy kölcsönös kapcsolatokra és kölcsönhatásra léphetek embertársaimmal;
- e) hogy – ez már az előző feltevésekből következik – megérthetjük egymást;
- f) hogy számomra és embertársaim számára történelmileg készen adott egy tagolt társadalmi és kulturális világ, mint vonatkoztatási keret, még hozzá éppoly kétségbevonhatatlan módon, mint a 'természeti világ';
- g) hogy tehát az a szituáció, amelyben mindenkor találok magam, csak csekély részben tisztán az én alkotásom.”

Habermas az életvilág alapideáját más megvilágításba helyezi. Nála az életvilág egy szembenállás, egy ellentétpár egyik fele, a legáltalánosabban úgy fogalmazhatnánk, hogy a társadalmi világ két részre osztható, az életvilágra és a rendszerre, mely szemben áll az életvilággal. Hogy hogyan is kell elgondolni ezt az ellentétet, azt Felkai Gábor a következőképpen mutatja meg. (Felkai 1993.) A szövegét táblázatba rendeztem, hogy az ellentétpárok jobban látszódjanak. Az életvilág koncepcióra később is szükségünk lesz, mint a „természetes társadalomkritikai” alapunkra ezért emelem ki így táblázatos formában.

Rendszer	Életvilág
globális formális bürokratikus hivatalos bourgeois csereérték államilag ápolt társadalmi és nemzeti közkép hosszú vagy középtávú nagy történelmi trendek intézményes senki által nem szándékolt következmények, és kollektív felelőtlenség; közérdekként beállított	lokális informális személyközi magánjellelű citoyen használati érték konkrét (kis)közösségek önértelmezése, helyi hagyományok hétköznapiok <i>átélt</i> történelme családi-rokoni felelősségre vonható ('beszámítható') személyek átlátható és racionálisan egyeztetett cselekvései az érintettek érdekei

A modern és differenciálódott világértelmezés talapzatán a világról tett bármilyen állítás racionális mérlegelés tárgya lehet, mert e világban élő ember sokféle módon reflektálhat ezekre, mert az elgondoláshoz szükséges distanciát, távolságot fel tudja venni ezen állítások mellé.

Az életvilágot – Habermas segítségével, most úgy mutattam be, mint a racionális diskurzus magától értetődő hátterét, de azt nem állítom, hogy ez az életvilág irracionális, vagy „nem

racionális tartalmak” területe lenne. Mindössze annyit állítunk, hogy nem teszünk, mert nem tehetünk mindent mérlegelés tárgyává, még ha erre elvi lehetőségünk is lenne.

Geertz is használja a Schütz által használt életvilág-fogalmat:

„A mindennapi élet világa – ami persze szintén kulturális termék, hiszen a ’makacs tények’ szimbolikus koncepciói alakítják, és nemzedékről nemzedékre öröklődik – alkotja cselekedeteink színterét és tárgyát. Akárcsak a Mt. Everest, egyszerűen ott van, és az a teendő vele – ha az ember úgy érzi, egyáltalán kell vele valamit tenni –, hogy megmásszuk. A helyzetnek pontosan ez az adottsága (givenness), ami a tudományos szemléletben eltűnik.” (Geertz 1994)

A világhoz való viszonyunkra Geertz a *perspektíva* fogalmát használja, mely egyfajta világszemléletet jelent. E szemléletből szerinte három típus különböztethető meg, a mindennapi, az esztétikai és a tudományos. Ezek a szemléletek különböző technikákkal szolgálnak nekünk a világ kezelésére, s a perspektívák közül a legalapvetőbbnek a mindennapi világot tartja Geertz. Úgy gondolja, hogy ez

„az a világ, ahol a legszilárdabban gyökeret eresztettünk, amelynek magától értetődő valóságosságát aligha kérdőjelezhetjük meg (bármennyire is megkérdőjelezhetők bizonyos részletei), és amelynek nyomása és követelményei előtt a legkevésbé vagyunk képesek elmenekülni. Előfordulhat, hogy egy ember, vagy akár emberek nagyobb csoportja esztétikailag érzéketlen, közömbös a vallás iránt és nem képes formális tudományos elemzésekre. De az nem lehetséges, hogy teljesen híján legyen a józan észnek és a fennmaradásra való hajlamnak.” (u.o.)

Összegezve: a racionalis diskurzus mindig támaszkodik erre az életvilágban adottra. Bármely diskurzusban elővehetünk és vitathatóvá tehetünk egy addig nem vitatott kiindulópontot, ám ekkor megint használunk valami adottat, ám ezt megint vitathatóvá tehetjük, s ennek soha nem lehet vége. Valamikor megállunk, hogy tovább tudjunk lépni.

3.5.4. Korlátozott racionalitás

Azt mondtuk, hogy a kommunikatív racionalitás optimális feltétele az uralom nélküli helyzet. Bármilyen uralom megjelenik a kommunikációban, a kölcsönös nézetegyeztető kommunikáció feltételei leromlanak. Azt el lehet ismerni, hogy a tudomány és a facilitátori, konfliktuskezelői szakma dolgozta ki a legerősebben e feltételt biztosító eljárásokat. A valóságos helyzetek ritkán ilyenek, hiszen a szervezetekben szükségszerűen van uralom.*

* Itt van egy olyan problematika, amelyre explicit módon nem tér ki ez a disszertáció, ám a következő fejezetben a 4.4-es részben belelátunk az uralom kommunikatív alapjaiba. És a disszertáció harmadik részében a szervezeti rendszerfunkciók tárgyalásakor újra érintjük ezt a témát, bár nem az uralom címszó alatt. A munka kommunikatív irányba történő eltolódása mindenesetre szükségessé teszi, hogy a hatalom, és uralom változásait a későbbiekben megvizsgáljuk.

Nincs is idő mindent mérlegelni. A latin nyelvből származó decision (décision) szóban a „cizio” vágást jelent, lényegében a további töprengések elvágását. A nyugati döntéelméletben a döntéshozó a tények, lehetőségek mérlegelése után, felhasználva a szükséges információkat a döntéshozatalt lezárva, „elvágja” a döntési folyamatot. Következhet a végrehajtás. Keleti felfogás szerint soha semmi nincs véglegesen eldöntve, az eseményekhez való folyamatos alkalmazkodásnak filozófiai alapjai vannak. A vezetők mintegy „együtt úsznak” az eseményekkel, így talán helyesebb is a döntési folyamat helyett „folytonos választást generáló folyamatról” beszélni[•]. (Bakacsi - Balaton - Dobák 1991) A hagyományos döntéelméletek a racionális ember döntését modellezték és elhanyagolták azt, hogy a valóságos döntési helyzetekben szinte sosem tudunk eleget ahhoz, hogy minden alternatíva hasznát és valószínűségét pontosan megbecsüljük. Így a valóságos döntéshozó nem áll a tökéletes racionalitás talaján. Ez a „korlátozott racionalitás” elve (Simon 2004), aki azt mondja, hogy az emberi értelem kapacitása kicsi az igen bonyolult problémák megfogalmazásához és megoldásához.

A következőkben azt nézzük meg, hogy hogyan keletkezik az a „tekintetünk”, aminek segítségével (akár racionális) diskurzusokat alkothatunk, de maga a tekintet a legritkább esetben képezi racionális diskurzus tárgyát. A korábban bemutatott iskolai esetpélda éppen azt mutatta meg, hogy az iskola nem akarta látni diákot verő tanárát, s a diskurzus ezért nem tudott e témában beilleszkedni a racionális diskurzus szabályai közé. S a vita éppen arról, szólt, hogyan szabad „tekinteni”. A tekintésről magáról, a legritkább esetben folyik nyílt diskurzus. A diskurzusok gyakrabban valamilyen *előre kész* tekintet által megszabott horizonton, perspektíván belül folynak. Ezért azt is állíthatjuk, hogy racionalitásunk mindig támaszkodik nem racionális alapokra. Ezek lehetnek előzetes alapfeltevések (Bion 1961) lehetnek csoportok közti konfliktusok elmélyülésén, ellenségképző kommunikáción alapulók, (pl Koselleck 2003). Ezeket itt most nem tárgyalom. A szervezeti kommunikációra való tekintet előzetes kondicionáltságát azonban tárgyalni kell.

[•] Egy ciklikus szemléletű modellt mutatok be az ötödik fejezettől kezdődően.

Második rész

A tekintet előállítása

Kommunikáció a kommunikációról

Ha a munka jellemzően kommunikáció, a munka fejlesztéséhez fejleszteni kell tudni a kommunikációt. Ehhez pedig a kommunikációról is kell tudnunk kommunikálni. Amiről racionálisan kommunikálunk azt előtte meg kell láttatnunk. Látásunk függ a szemüvegtől, amivel a dolgokat látjuk. Szemüvegeink célszerűek. Valamit meg akarnak mutatni, s van amit nem. Célszerű szemüvegeink mögött célok, e mögött érdekek és értékek vannak. Bánjunk óvatosan a szemüvegekkel! Ám kérdéses, hogy szemüvegek nélkül látunk-e egyáltalán. Az igazi probléma nem is az, hogy hogyan kommunikálunk a dolgokról, hanem az, hogy kommunikációnk által dolgokat teremtünk.

4.1. Bevezető kommunikáció a szervezeti kommunikációról történő kommunikációról

Ha valaki elolvassa e szövegeket a szervezeti kommunikációról,

- s ha e szöveg hozzájárul az olvasó szervezeti kommunikációról kialakított véleményéhez,
- akkor valószínű, hogy az e vélemény hatására kialakított tudása befolyásolja, alakítja azt, hogy mit fog az olvasó szervezeti kommunikációs jelenségekként észrevenni, észlelni,
- s akkor igaz az az állítás, hogy e szöveg elolvasása után az olvasó más szervezeti kommunikációt lát, mint előtte, továbbá van valószínűsége annak is, hogy ha más szöveget olvasna erről a témáról, s ezeket is elfogadná, akkor végül különböző szervezeti kommunikációt látna a különböző szövegek után.

Ha az eddigieket elfogadjuk, akkor ezzel azt állítjuk, hogy az, hogy mit *látunk létezni* „odakinn” a valóságban, (esetünkben a szervezeti kommunikáció valóságában) az függ attól, hogy mi van „idebenn”, a látásunkat már a látásunk előtt meghatározó, előzetes, a tapasztalatunkat megelőző - a priori - tudásunkban. S ezzel az, hogy mi a szervezeti kommunikáció „odakinn”, az attól az előzetes tudástól függ, „idebenn”, ami meghatározza azt, hogy hogyan látjuk. Ez a szöveg tehát szándéka szerint a szervezeti kommunikációt kívánja tartalma szerint *láttatni*. S, mint minden szöveg „*láttat*.”, s minden kommunikációra így nézünk ebben a tanulmányban, hogy *láttatni akar valahogy*.

Azon lehetne vitatkozni, (és a tudományfilozófia teszi is) hogy akkor ezeket a fenti gondolatokat elismerve megismerhető-e az „előzetes gondolatainktól megtisztított” „odakinn” lévő reális valóság, s a „mi konstruáljuk a valóságot, s nincs semmi odakint, amit

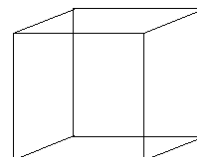
mi tükröznénk” a „nem ismerhető meg” választól egészen a „gondolataink végső soron az odakint lévő valóságot tükrözik” válaszig sokféle válasz adható.

Praktikus okokból átengedhetnénk ezt a kérdést a filozófusoknak, mondván, hogy a szervezeti kommunikáció a „gyakorló menedzserek” eszköztárához tartozik, akik az efféle kérdésekkel nem foglalkoznak. A gyakorló szervezeti emberek számára a kommunikáció hatékonysága a lényeg, az hogy célt érjenek el, s az, hogy hogyan tudjuk eredményesen befolyásolni a másik embert, hogy hogyan áramoljanak célszerűen az információk a szervezetben, hogy a szervezetek tagjai hatékonyan végezhessék a munkájukat. Számukra van a kommunikációnak egy ésszerű racionális funkciója, amivel vezérelni, kontrollálni lehet a szervezeti folyamatokat.

De ha ezt az előbbi bekezdésnyi szöveget nézzük, úgy, mint a gondolkodásunkat, s észlelésünket meghatározó szöveget, ami befolyásolja előzetes tudásunkat a szervezeti jelenségek észlelésekor, akkor azt mondjuk, hogy a menedzserei példában átvettük a szervezeti kommunikáció menedzserei szempontból fontos nézőpontját. Ha *így nézzük a szervezetet, akkor úgy nézzük, ahogy a menedzserei szöveg láttatja*.

De lehet az előbbi szövegben leírt fontos tényezőket máshogy is láttatni. Egy másik szöveg például rámutathat, hogy az előző menedzserei példában felsorolt tényezők: úgy, mint „hatékonyság”, „célszerűség”, „eredményes befolyásolás” – ami a dominanciára utal, a „célszerű információáramlás”, „hatékony munka”, „ésszerű racionális” azaz célszerű kommunikáció, a „vezérlés”, a „kontroll” olyan értékek, amelyek inkább a férfiaknak fontosak. Ha a szervezetekben dolgozó nők, ezeket akár öntudatlanul is, de elfogadják, olyan tényezőket fogadnak el fontosnak, amelyek nekik nem annyira fontosak, s ezáltal öntudatlanul is alávetik magukat olyan értékeknek, amelyek nem annyira a sajátjaik. Ha valaki - mondjuk egy feminista szervezeti kommunikáció kutató - ilyen szöveget ír, mint ez az előbbi, akkor például olyan szervezeti kommunikációt, s szervezetet mutat be, amelyben a kommunikáció által elrejtve és előállítva férfiuralom van. Ekkor *úgy nézzük a szervezeti kommunikációt, ahogy egy feminista író láttatja*.

Akkor mi az igazság? Lehet mindegyik, bár meg kell szokni, hogy ezek – s minden – igazság - „nézőpontból” igazságok. (A kockát láthatjuk jobbról felülről és balról alulról.[•]) Meg kell szokni, hogy a társadalmi jelenségek esetében, s a szervezeti kommunikáció ilyen, ahol emberi cselekedeteket, viszonyokat írunk le, a jelenség maga is függ attól, hogy valakik elgondolják, „megismerik” e jelenségeket, s



[•] Necker kocka, melyet L.A. Necker, svájci kristallográfus fedezett fel.

benne a maguk szándékait, s ezért a jelenségek *lételméletének már tartalmazni kell a létezők által alkalmazott ismeretelméleteket is*. S a problémákat még az is fokozza, hogy a leírást végző, s azt elfogadó, maga is egy közülük. (példánkban a menedzser, a férfi, a nő, a feminista, e szövegek írója, s az olvasó).

A természettudománynak egy fokkal könnyebb dolga van, a természeti létezők *létének* nem feltétele megismerésük, bár megismerésük feltételezi a megismerő, s előzetes tudástól soha nem mentes - szubjektumot. Ez azért fontos, mert vannak olyan főleg technikai, menedzseri, közgazdasági, (s így reál, természettudományos orientációjú) szervezeti kommunikációról szóló szövegek, amelyek úgy írnak társadalmi jelenségekről, mint a természetiről, s nem veszik figyelembe azt, hogy a társadalmi létezők előzetes tudással kondicionált megismerők. E megközelítések számára gyakran egyértelmű, hogy van egy társadalmi világ „odakint” amelynek az ő megközelítésük pusztá tükre. Ezt ezek után ne higgyük el, ám tanuljunk tőlük, mert megmutatnak valamit a társadalom világáról, amit esetleg más nézőpont nem mutat, vagy nem olyan jól mutat.

Ám az már mélyen szervezeti kommunikációs kérdés, hogy hogyan látjuk, s láttatják a szervezeti tagok szervezetüket, s e „látásuk” kommunikációkkal van előre kondicionálva. Hogy mi a szervezet, s a szervezeti kommunikáció, az is kommunikációkkal van előállítva.

E tanulmányban többféle nézőpontból írott szöveg van, s később is lesz, ebben nincs semmi új, ám most előre figyelmeztetjük az olvasót, hogy ez nem az egyetlen igazság, de azért igazság. Figyelmeztetjük az olvasót, hogy olvasson ezután „ellenállva” annak, hogy kizárólagosnak gondolja e megközelítéseket. Ám vannak olyan megközelítések, amelyek univerzálisnak gondolják magukat. Az olvasó ezt ezután ne higgye el.

4.2. A szervezeti kommunikáció alapítói perspektívája

Haladjunk onnan tovább, hogy a szervezetek létét, létrehozásuk indokát valamiféle problémamegoldó igény jelenti. A szervezetek problémákat oldanak meg, a vevőik, kedvezményezettjeik, a tagjaik és a tulajdonosaik, alapítók számára, s a szervezeti kommunikációt is nézhetjük ebből a perspektívából.

Ha bonyolult a probléma, amit nem tud egy ember megoldani, ha valamilyen okból több ember kell a célok eléréséhez, akkor érdemes több ember együttműködésén alapuló szervezetet létrehozni. Ez egy sor szervezési vezetési funkciót igényel. Ha bonyolult a probléma, érdemes részproblémákra bontani, ez pedig szervezeti munkamegosztást jelent, a

munkamegosztás pedig strukturált szervezetet. E részek, rész problémákat oldanak meg. E részekhez problémamegoldó felkészültségek szükségesek.

Ezt a perspektívát nevezhetnénk tiszta alapítói perspektívának. Tisztának azért, mert később a szervezet a benne dolgozók egyéb érdekei (egyéb probléma-megoldásai) okán egy idő után önmaga túlélése érdekében egyéb célokat is követni fog, s az eredeti alapítói szándékokhoz képest módosulnak a szervezeti célok.

Az alapítók valamilyen általuk látott probléma megoldására kialakítanak valamiféle közös megoldást, megállapodást, eleinte nem feltétlenül bejegyzett szervezetet, nem feltétlenül kimondott, leírt szabályt, de valamiféle közöset, s ha e közös megoldást gyakran használják, kialakul valamilyen problémamegoldó *szokásrendszer, ami az idő elteltével intézményesülni kezd*. E szokásrendszer értelme, az eredeti problémamegoldáshoz való viszonya ismert az alapítók számára, hiszen ők alkották meg. Ám, ha új szereplők lépnek kapcsolatba e szokásrendszerrel, olyanok, akik a szokások, szabályok kialakításában nem vettek részt, már öröklik ezeket a szokásokat, számukra külső szabályként működnek. Ekkor belép a rendszerbe valami olyasmi, ami az eredeti létrehozáskor még nem volt meg, az intézményesülés jelensége, s ezzel párhuzamosan a tárgyasulás jelensége. A rendszer később érkező, s nem alapító tagjai számára már nem az ő emberi alkotásuk, hanem számukra idegen más célok érdekében (is) működő szervezetet találnak (Berger – Luckmann 1998.), ami számukra külső, objektív státuszban van. E tagok már nem abban a szerepben vannak, mint az eredeti alapítók.

A tiszta alapítói problémamegoldás azt is jelenti, hogy megpróbálom a létrehozott alapítói szervezetet és kommunikációját úgy leírni, *mintha az teljesen racionális lenne*, az alapítói cél szempontjából, azaz az eredeti alapítói probléma-megoldó célt szolgálná. Tehát egy Max Weberi értelemben vett ideáltípusát kísérem meg megfogalmazni a szervezeti problémamegoldásoknak és a szervezeti kommunikációnak. (Max Weber 1987) (De nem kívánok Weber bürokráciaelméletével dolgozni, mert a mai szervezetekben ez a megközelítést sok szempontból túlhaladottnak tartom.).

Az alapító gyakran valamilyen innovátor, s a vállalkozás alapítását gazdasági, technikai, társadalmi innovációnak tekinthetjük. Az alapító megálmodott valamilyen terméket, szolgáltatást, közösséget, célt, mozgalmat, vagy egyszerűen csak pénzt akart keresni vele, s ehhez az álmahoz szervezetet alapít. A szervezet ennek az alapítói célnak az eszköze – a szervezeti racionalitás ezért logikailag eleinte célracionalitás, vagy értékracionalitás, valamilyen cél elérésének, vagy/és érték érvényesülésének eszköze. *A szervezet ideáltipikusan*

célelérő eszköz. Az alapító joggal kezelheti ezt az eszközt az *instrumentális cselekvés* módján.

Az alapító a szervezet alapítása után beleütközik abba, hogy szándékát, mely szerint létrehozott egy *céljait szolgáló eszközt*, keresztezik mások szándékai, s ez az eszköz elkezd nem eszközöként viselkedni, s különösen akkor, ha szervezetébe másokat is felvesz, akik szintén a saját céljaik eszközeként akarják használni a *saját!* szervezetét. A szervezet *elkezd elidegenedni alapítójától*, s már nem *úgy* racionális, mint ahogyan az alapító gondolta. Ez a folyamat sok konfliktussal jár és ha a szervezet túl is éli, akkor is több évig tart, mire ezt az új konfliktusos helyzetet is megtanulják kezelni. Az alapítónak meg kell tanulni másokkal – vevőkkel, alkalmazottakkal, beszállítókkal is számolni saját szervezetében.

4.2.1. Problémamegoldás a vevők – kedvezményezettek számára

Az alapító eredeti indoka sokféle lehet, pl. küldetése van, hogy valamilyen szolgáltatással segítsen az embereknek, vagy egyszerűen csak pénzt akar keresni. Akármilyen is ez, a működési költségei fedezéséhez a piacon bevételekre kell szert tenni. Erre pedig úgy tesz szert, ha a vevői megfizetik a szolgáltatását, s ezt meg akkor teszik, ha ez a vásárlás megold számukra valamilyen problémát. Ezért tartósan kikerülhetetlen, hogy a vevők számára problémákat kelljen megoldani.

Ha nem piaci - non profit, vagy állami szervezetről beszélünk ott is vannak legalább kedvezményezettek, s a számukra nyújtott szolgáltatás a szervezet létének indoka. Tartósan ezt se lehet büntetlenül elhanyagolni. Persze a leghamarabb a piaci szereplőknek kell igazodni vevői problémáihoz.

4.2.2. Alapítói problémamegoldás

Az alapítói gondoskodáshoz, alapítói, tulajdonosi jogok gyakorlásához pedig az alapítói motívumoknak is tartósan érvényesülni kell, a fenntartónak meg kell hogy érje fenntartani a szervezetet, ez a „megérni” pedig azt jelenti, számára is problémákat kell megoldani.

4.2.3. A szervezeti tagok problémamegoldása

Az emberek szervezeteiket felhasználják problémáik megoldására. A szervezet tagjai, alkalmazottai az alapítótól eltérő saját problémák megoldására is fel akarják használni a szervezeteket. Például ebből akarnak minél jövedelmet szerezni, fejlődni akarnak, befolyásra akarnak szert tenni, stb. Az emberek életidejük jelentős részét munkaszervezetben töltik, s ezért is alapvető számukra, hogy e szervezetekben elérhessék céljaikat.

4.2.4. A szervezet, mint sokszereplős erőter

Az alapító e megváltozott társadalmi erőterben megkísérli tovább érvényesíteni céljait, de már kénytelen egy tőle is elidegenedett szervezettel számolni. Mert a szervezet tagjai, a vevők, a beszállítók, a többiek is érvényesíteni kívánják céljaikat. Ezzel létrejön egy tipikus mai szervezet. Alapítói szempontból az alapítói, a vevői, a dolgozói, szállítói állami, stb. igények, egyeztetése komoly feladat. Az alapító céljai érdekében eszközként kívánja szervezetét továbbra is működtetni. Tapasztalataink szerint a mai vállalatoknál, a nagy vállalatok beszállítóinál, a legnagyobb befolyása a vevőnek van, a hatalmi szerkezet központi váza a vevő számára nyújtott szolgáltatás megszervezése.

Az emberek többsége olyan szervezetben dolgozik, amelyet nem maga alapított, ám életidejük talán legnagyobb, s legtermékenyebb részét ezekben a szervezetekben éli. Ezért a szervezeti tagok magától értetődően igyekeznek ezen a területen életük céljait érvényesíteni. Számukra is a racionális célérvényesítést „természetesnek” lehet venni. Azért van az idézőjel, mert hogy mi a „természetes”, az szervezeti kommunikációs küzdelmek tárgya, az alapítónak a saját célja a „természetes”. A szervezet az eredeti alapítói problémamegoldó racionalitásokhoz képest egymást keresztező problémamegoldó cselekvések erőterévé válik, s már nem az alapítói racionalitást követi, hanem legjobb esetben is valami optimumát az alapítói, dolgozói, vevői céloknak. Ha bármelyik célrendszer eluralja a többit, a szervezet életképtelenné válhat. Elveszítheti a vevőit, s ezzel a bevételeit, elveszítheti a dolgozói kreativitást a dolgozók motiválatlansága, vagy távozása miatt, s elveszítheti az alapítói kreatív vállalkozó szellemet, s az alapító, ha van még energiája dönthet úgy, hogy megszünteti, eladja, otthagyja a számára idegen szervezetet, s új vállalkozásba foghat, vagy befektetéseit más helyre viszi át. Ez utóbbit a globális gazdaság rendszerében könnyebben meg is teheti, mint korábban.

4.2.5. A szervezeti kommunikáció funkciója az alapítói racionalitás szerint

A szervezetben az alapítói-szervezeti célok érdekében ideáltipikusan munkamegosztást kell szervezni, s e megosztott munkákhoz, problémákhoz felkészültségeket kell rendelni. A kommunikáció participációs modellje szerint (Horányi 2007) a kommunikációra érdemes úgy tekintenünk, mint problémamegoldó felkészültségekhez való hozzáférésre, s e modellt felhasználva azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kommunikáció funkciója a szervezeti problémamegoldások biztosítása. A munkamegosztással dolgozó szervezetben a rész problémák megoldásához szükséges problémamegoldások elvégzése, s a kommunikáció funkciója e problémamegoldást szolgáló felkészültségek hozzáférhetővé tétele. E

problémamegoldó felkészültségeket nevezhetjük *tudásnak* is, de a tudás szó köznyelvi használata ennél szűkebbet jelent, ezért maradjuk egyelőre a problémamegoldó felkészültség szóhasználatnál. Ha e munkamegosztás alapján kellene megtervezni egy részproblémát megoldó munkakör szükséges felkészültségét, ezt a alábbi módon tehetnénk. Néhány szakmai kompetens személy segítségére van szükség, akikkel a munkakör tevékenységstruktúráját elemzik. A példa kedvéért így kezdenénk el megtervezni egy tréner feladatkörét. A tervező munkában résztvevőket (akik a szakmai ág ismerői) megkérjük, hogy gondoljon a leendő tréner felelősségeire*, és ezekről mondjon javaslatokat. Például, valaki azt mondja hogy kötelessége a csoportos problémamegoldás támogatása, csoportülés levezetése, órarend tervezése, stb. Ezeket egymás alá egy oszlopba felragasztjuk az alábbi táblázatba. Annyi ilyet írunk egymás alá, amennyi a csoportnak eszébe jut. Az azonosakat vonjuk össze.

Felelősségek	
csoportos problémamegoldás támogatása	
csoportülés levezetése	
órarend tervezése	
stb.	

Ezután, amikor a kötelességek, felelősségek listája készen van, akkor tegyük fel a kérdést minden egyes kötelességre, *hogyan mi az a tevékenység, amit tesz a munkatárs, miközben a kötelességeit végrehajtja*. Itt elemi tevékenységeket kell beírni a kötelességek sorába. Például: A „csoportos problémamegoldás támogatása” kötelességhez az alábbi tevékenységeket mondhatja valaki: „cél megfogalmaztatása”, „helyzet-elemzés vezetése”, stb. Ezeket egy kartonra írva a „csoportos problémamegoldás támogatása” sorában helyezzük el. Aztán valakinek eszébe jut, hogy, „megoldási javaslatok gyűjtésének vezetése”, akkor ezt egy kartonra írva feltehetjük az adott sorokba. Addig gyűjtjük a tevékenységre vonatkozó javaslatokat, amíg a tevékenységekkel leírhatóvá válik a teljes munkaköri kötelesség. Ezzel az elemi tevékenységekre vonatkozó ötleteket a táblára felragasztva, leírhatjuk a munkatárs tevékenységeinek térképét.

* DACUM modell. (Develop a Curriculum)

Felelősségek	Tevékenységek			
csoportos problémamegoldás támogatása	Cél megfogalmaztatása	Helyzetelemzés vezetése	Helyzetelemzés prezentálása	Megoldási javaslatok gyűjtése
Csoportülés levezetése	Célok pontosítása	Célokhoz megbeszélési technikák rendelése	Napirend tervezése	
Órarend tervezése stb.	Fejlesztendő skillek meghatározása	Fejlesztendő skillek elemzése	Csoportfejlődési beavatkozások tervezése	Mérőeszközök kidolgozása

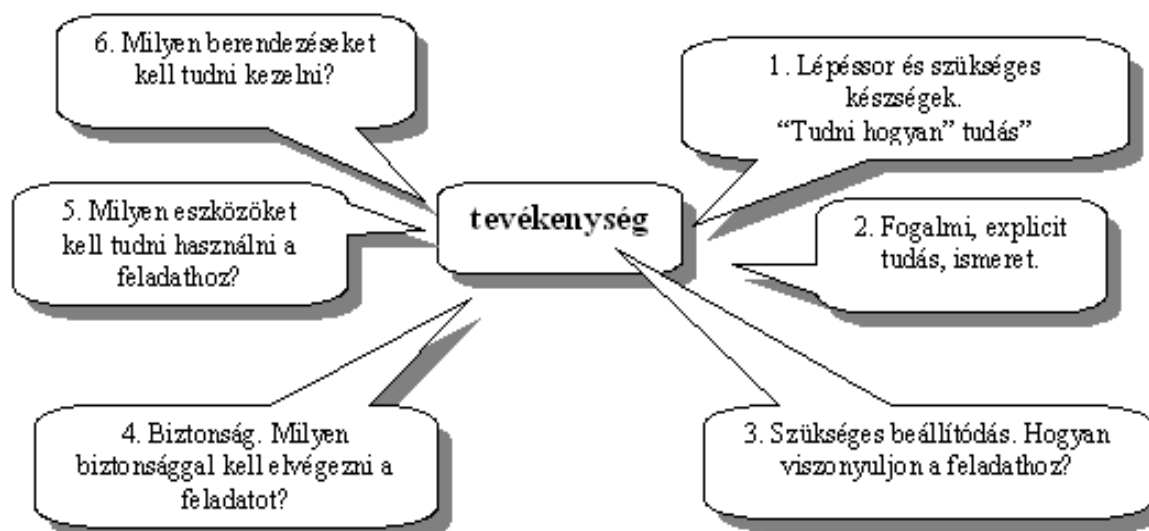
Vagy nézzünk meg egy példát, egy részletet egy diák tevékenységeiből. A leendő diák és majdani szakember rengeteg szöveget fog feldolgozni, nézzük e kötelességével kapcsolatos néhány képességet.

Felelősségek	Tevékenységek			
Átfogó képet alkot a szövegről	meglévő ismeretet aktualizál a cím alapján	Könyvborítót elején hátulján elolvas	Tartalomjegyzéket átolvas	A szöveg bevezetését, befejezését elolvassa
Kulcsfogalmakat kiemel	Kulcsszavakat keres	Kulcsszavakat leír		
Olvas	Olvas	Kiemel	Kulcsszóhoz rendel megjegyzéseket	jegyzetel
Jegyzet rendezése (előadásvázlat, tételvázlat)	Fogalmak és összefüggéseik szerkezetét láthatóan rögzíti	A szerkezetre részleteket rögzít		

Ezután elemezni kell a feladathoz szükséges felkészültségeket, képességeket. (lásd túloldali ábra) A képességek az elvégzendő feladatokhoz szükségesek, ezért minden az előző fázisban megfogalmazott és kiválasztott feladatra el kell végezni az alábbi elemzést. A tevékenységek ismeretében és más tapasztalataink segítségével határozzuk meg, a leendő munkatárs *szükséges képességeit*.

Az így feltárt szükséges tudások egy része követelmény lehet a felvételnél, (például iskolai végzettség, nyelvtudás) a követelmények másik részére nekünk kell megtanítani őt. Ahhoz, hogy meg tudjuk tanítani, elemezni kell a feladatokat.

Így összeállítjuk a szükséges kompetenciák listáját. Akkor végeztük el a feladatot, ha az előző oldalon bemutatott táblázat mindegyik tevékenységére megterveztük, hogy milyen módon lesz képes elvégezni a tevékenységet. A gyakorlatban, ha ezt is megterveztük, erre alapozhatják a munkaköri leírását, erre alapozva taníthatják be a feladataiba, s ez alapján



magyarázhatjuk el neki, hogy mit értünk a feladatai alatt. Eredménye egy e módon definiált „szükséges képességek” rendszere.

Ha csak az eredeti alapítói szervezeti célt nézzük, és jól bontottuk részekre a feladatokat, és jól végeztük el az elemzést, akkor az eredeti alapítói komplex célhoz (megoldandó problémához), hozzárendeltük a szükséges felkészültségeket. Az így megalkotott munkaköröknek kell a vevők, a szervezeti tagok, az alapítók, az állam, a társadalmi környezet szolgáltatában racionálisan ellátni e felkészültségekkel feladataikat.

A munkamegosztás miatt kezelni kell még a strukturális eltérésekből adódó koordinálási, tervezési, vezetési kontroll, integrálási, stb. konfliktuskezelési problémákat, ezek mindegyikére igazak lehetnek a fentiek, s mindegyik munkakörhöz szükség van időben gyorsabban vagy lassabban változó bemeneti felkészültségekre, s ezekhez a folyamatos kommunikáció rendszereire, hogy a szükséges felkészültség akkor, amikor szükség van rá, ott legyen, ahol kell.

A valóságos szervezeti kommunikáció nyilvánvalóan nem ilyen, azaz részben ilyen is, részben kevesebb s részben több is, de érdemes ehhez mérni – alapítói szempontból. Nem ilyen azért sem, mert az alapítás aktusa sem tisztán racionális, s a szervezet fejlődése is hoz

olyan megoldásokat, amelyek az alapítói szándékokhoz képest eltérítik a szervezeteket. Ezt mutatja be például a szervezetek fejlődésének egy modellje (Adizes 1992)

4.3. A szervezet változik

A szervezet fejlődése, változásai is indukálják a szervezet számára megoldandó problémák változásait. A fejlődésnek, a szervezetek növekedésének vannak törvényszerűségei, s e fejlődést írja le Ichak Adizes vállalati fejlődést bemutató modellje. A modell, mint egy vállalati fejlődéslélektan segít leírni a vállalat fejlődési szakaszainak megfelelő vállalati célokat, konfliktusokat, megoldandó feladatokat. Itt most nincs tér bemutatni e modellt, csak jelzéséként mutatom be a lényegét.



Az *udvarlás* szakaszában a szervezet leendő alapítói gondolkodnak a szervezet megalapításán. Találnak valamilyen általuk fontosnak tartott (nem eléggé kielégített, vagy kielégítetlen) szükségletet és e gondolkodás során, ötleteket, lehetőségeket keresnek. Ha elég jó ötletet, lehetőséget találnak és kedvük is van hozzá, elköteleződnek a szervezet megalakítására. Ezért *udvarlás*, a tét, mint a házasság előtt, az elköteleződés kialakítása.

A vállalat, szervezet *csecsemőkorában* igényli az alkotók törődését, mint egy csecsemő. Ebben a szakaszban nem igen szokott hasznot hozni a szervezet, inkább fogyasztja a javakat, mint termeli. A csecsemőnek anyatejre van szüksége. A kritikus ebben a szakaszban, hogy elégséges forrást találjanak a szervezet életképességének fenntartásához. Egy hamarosan következő interjúrészlet egy osztrák vállalat leányvállalata s alapítói hőskoráról szól, amikor az itt dolgozó kollégák áldozatvállalása is kellett a szervezet életre hozásához, s ez az élmény máig meghatározza jelenbeli szervezeti viselkedésüket.

A *gyerünk - gyerünk* szakaszban a szervezet elkezd fejlődni. Elkezdik a szolgáltatását igénybe venni. *Piacot, fog.* Elkezd növekedni, anyagi szükségleteit elkezdi kielégíteni az értékesített szolgáltatások értékéből és más külső forrásokból. Az alkotók számára ez egy izgalmas és lázasan fejlődő időszak. Jönnek a megrendelések, az új munkák, nehéz nemet mondani, a vezetőknek nincsenek prioritásai, hiszen végre piacot fogtunk, végre jönnek a sikerek. A kicsi és személyes vezetéssel működő szervezet elkezd növekedni, és a kis szervezetre kialakult egyszemélyes, néhány személyes vezetés egyre nehezebben látja át a megnőtt szervezetet. A vezetők a piacra, az anyavállalatra figyelnek, a vevők igényeire. Itt semmire sincs idő, mindig hajrá van. A folyamatos növekedésre a hőskorban is már itt lévő alkotók gyakran inkább túlmunkával, mint jobb szervezéssel reagálnak. Ám ezt is egyre kevésbé bírják.

A szervezet *serdülő korában* a nagyra nőtt szervezet önállósodik az alkotójától, mint a családban a kamaszok. A nagyra nőtt szervezetben a problémák megoldása érdekében szakmai, munkamegosztási differenciálódási folyamatok indulnak el, a differenciálódás következtében strukturálttá, tagolttá válik az érdekek tekintetében is. Az alapítók mellett új vezetők tűnnek fel, akik később jöttek a szervezetbe, mások a motívumaik, és nem részesek a szervezet alapítói hőskorában. Az így differenciálódó értékrendek, érdekek motívumok konfliktusokat okoznak a szervezetben. A korábban hasznos (és csak így működő) személyes vezetés alapítói igénye maga is konfliktusforrássá válik. Könnyű volt a szervezet csecsemőkorában éjjel megálmodni egy ötletet, s másnap végrehajtani, amikor még egyedül volt az alkotó, de nem lehet ezt megcsinálni egy nagy szervezet esetében. Ha így működik az alapító, akkor már maga is zavarok forrásává válik a szervezetben. A vezetési problémákat gyakran hatalmi eszközökkel oldják meg. A szervezet nehezen irányíthatóvá válik.

A szervezet *férfikorára* a személyes vezetés átalakul vezetési rendszerré. A személyes irányítás visszaszorul és a helyén átlátható szabályok, és vezetési rendszer. A szervezet megerősödött és irányítható. A leterhelt és túlterhelt alapítók, „akik együtt húztak korábban surranót” a további fejlődés érdekében delegálni kénytelenek feladataikból.

A *megállapodottság* korában bejáratódott a szervezet a piacon, és jól működő belső rendszerei vannak. A szervezet ezt a pozíciót igyekszik megőrizni. A szervezet ezért is - a megőrző motívum erősödése miatt - elkezd veszíteni innovativitásából.

Az *arisztokrácia* korában, a szervezetben a múlt hősei vannak vezető pozícióban, az újaknak gyakran nem jut elég szerep, az öregedő vezetők (akik a múltban már megoldozták a magukét) könnyű sikereket akarnak, nehezebben kezdenek új vállalkozásba a fiatalabb, újabb kollégákat sem engedik a vezető státusokhoz hozzáférni. *A szervezet a múltja miatt erős, és úgy véli, ez így is marad.* .

A korai bürokrácia és bürokrácia szakaszában a vezetők figyelme egyre inkább a szabályokra korlátozódik, amelyek a múlt valamely eredményén, konfliktusának megoldásán alapulnak, de amelyek nem sokat mondanak a jelen kihívásairól. A szervezet elkezd teret veszíteni.

A szervezet *halála*. A lendületét innovativitását elvesztett szervezet nem tud alkalmazkodni a környezethez és megszűnik.

A fejlődéssel járó, bonyolódó szervezet a szakmai problémamegoldások, feladatok mellé igényli a vezetési, szervezési feladatok ellátását is. A bonyolódás több feszültséget, konfliktust is jelent. Tipikus interjúrészletet mutatok be, amely azt mutatja be, amikor a kezdeti „szakmai” problémamegoldóból emberi, vezetési problémákat megoldó vezetővé válik valaki.

„Akkor ez a munka sokkal szakmaibb volt, ha szabad ilyet mondanom. Volt 2-3 műszerész, ami azt jelentette, hogy ők aktívan a gyártásnak bedolgoztak. Mivel itt viszonylag régi technika van, azokat hozták ide Magyarországra, ezek gyakran elromlanak, nem úgy működik, eltörik, stb., és engem, mint fiatal friss mérnököt, a műszerész azt mondta, hogy hát én ezzel nem tudok mit kezdeni, én ehhez nem értek, kicsi vagyok, nézze meg a fiatal mérnök úr! Persze nem egészen így volt, megkértek rá, érdekelt is a dolog, és belefolytam egy idő után. Nagyon szakmai volt a kihívás, a probléma, a hibakeresés, és idővel egyre több mindent rám aggattak, ami nem is baj, csak most már nincs hova akasztani! Eleinte csak a műszerészek munkájának a támogatása volt, segíteni, ha elromlik valami, dokumentációt a keze alá adni ennyi volt.

...

Aztán jöttek, időrendi sorrendben, lassan az I. a saját mérés-technikai feladatait, amit anno annak idején megtanult Ausztriában, átadogatta nekem, ez jelentette a saját eszközeink felügyeletét, javítását, ellenőrzését. Aztán elindult 2000 körül az ISO minőségbiztosítási rendszer, ott elvárás volt a mérőeszköz felügyelet, kapásból én jöttem a képbe, akkor jött az eszközök felügyelete, ez már inkább üzemi szintre kezdtünk kiterjeszkedni, mármint az én feladataim, aztán szép lassan, kalibrálás, saját gépeink ellenőrzése, közben bővült a csapat, jöttek a műszerészek. Egyre nagyobb igény támadt a rendszeres karbantartások iránt. A kezdetek kezdetén az, hogy jött egy probléma, az ember odament és megoldotta. Tűzoltás volt, nem jöttek olyan sűrűn, nem volt annyi potenciális hibaforrás. Aztán egyre több lett a probléma és akkor egyre inkább

szükségszerűvé vált a rendszeres karbantartás. Aztán jött egy kolléga, aki csak karbantartásokat csinált, a fiúkat, akik korábban mindenfélét csináltak, próbáltam csak a napi feladatok felé terelgetni, hogy azt tudják tutira biztosan csinálni és nem terhelni mással. Aztán utána jöttek az újabb mérnök kollégák. Most már 8 ember van alattam, nem tudom, meddig lehet ezt fokozni. Az én feladataim a szakmai kihívástól egyre inkább kezdenek elmenni a probléma-megoldás-csoportvezetés-megbeszélésen-részvétel felé.”

Ez már - a szervezet bonyolódása miatt - nem az eredeti alapítói problémamegoldás, hanem egyre inkább a problémamegoldásokhoz rendelt felkészültségek *szervezése*.

4. 4. A szervezeti kommunikáció témái és megközelítései

4.4.1. A kutatási témák változásai az időben

Tanulságos áttekinteni a szervezeti kommunikációval kapcsolatos kutatások változásait az időben. (Tompkins – Wanca-Thibault 2001). Az hogy mit emelünk ki szervezeti kommunikációs témának, (mire fókuszál a racionális diskurzus), s ezzel mikor mi „a” szervezeti kommunikáció, az is változik.

Az 1940-es években az egyik fő kérdés az volt, hogy hogyan hat a tömegkommunikáció a szervezetek alkalmazottaira, a másik arra irányult, hogy az alkalmazottak jól informáltsága eredményesebbé, hatékonyabbá teszi e az alkalmazottakat.

Az 50-es években szaporodtak a kutatási témák, s kiterjedtek arra, hogy hogyan hatnak a kiscsoportos hálózatok a szervezeti teljesítményre, a szervezeti tagok attitűdjeire, viselkedésére? És hogyan tudjuk mérni e független hálózatok hatásait a szervezetekben? Vizsgálták, hogy milyen kapcsolat van a szervezeti tagok látható kommunikatív viselkedése, attitűdje és munka közbeni teljesítménye között. Milyen hatása van a teljesítményre, a munkások attitűdjeire a teljesítményükről adott visszajelzéseknek, s milyen a megfelelő motiváló visszajelzés? Elégedettebb e a jól informált alkalmazott?

A 60-as évek kérdései: Hogyan észlelik a jó vezetés és a kommunikációs stílus összefüggését a szervezetek tagjai? Milyen problémákat okoz, az alá-fölérendelésből adódó kommunikációs távolság a szervezetekben? Milyen összefüggés van az alárendeltség attitűdje, a termelékenység és a döntéshozatali folyamatokba való bevonódás észlelése között? Az elkülönülés és a kapcsolatok észlelése hogyan eredményez elkülönült szerepeket a szervezetekben? Melyek az alá-fölé rendeltségi viszonyok, a csoportmunka és az általános szervezeti klíma összetevői? Melyek a csoportmunka, s a szervezeti kommunikációs hálózatok jellemzői?

A kutatói érdeklődés tükrözi a megrendelői igények gyakoriságát is. Itt egy példa a 80-as évekből: A szervezeti kommunikációról szóló témák gyakorisága témák szerint a szakfolyóiratokból (gyakorisági sorrendben): (Tompkins – Wanca-Thibault 2001)

1. Személyközi viszonyok, s ebben az alá fölérendeltségi viszonyok, személyközi kommunikáció és konfliktusok, stressz, verseny, nemzeti sajátosságok, megbeszélések.
2. Kommunikációs készségek és stratégiák, a meggyőző erő, a befolyásolási stratégiák, az önbemutató (én prezentáció), visszajelzés kérése és adása, vezetői kommunikációs képességek, megbeszélések és kapcsolatok a gyakorolt készségek és események között.
3. Szervezeti kultúra és jelképrendszer. Szertartások és rituálék, kommunikációs szabályok, normák és metaforák, szervezeti szövegek, történetek, képek és szervezeti mítoszok szerepe a szervezeti kultúrában
4. Információáramlás és csatornák. Hatásos befolyásolás, információáramlás, információtovábbítás, átadás, a kommunikáció irányítása, a média preferenciái, innovációk az információáramlásban.
5. Hatalom és befolyás. Hatalmi és befolyásolási taktikák, a hatalom társadalmi konstrukciója, politikák, játszmák, nyelvhasználat, egyezkedés, alkudozás, érvelés, vita.
6. Pozitív eredmények és kommunikáció kapcsolata. Benne a tanulás, a tanulmányok eredményei, a kommunikációs képességek, a megelégedettség, az eredményesség kapcsolatai, a kiegészítés jelensége és megelőzése.
7. Döntéshozatal. Döntés-előkészítés, problémamegoldás. Részvételi elvű döntéshozatali tényezők. Korlátok, kényszerek a döntéshozatalban.
8. Megismerés, kommunikáció és menedzsment stílus. Benne azonosulás a stílussal, s ezek összefüggése a vezetői eredményekkel, a stílus és viselkedés eredmény kapcsolata.
9. Kommunikációs hálózatok. Benne a hálózati tagok előélete, korábbi kapcsolatai, mint hálózatképző tényezők, a hálózatok mérése, feltárása, hálózati szerepek és szervezeti hálózatok.
10. Szervezet és környezet kommunikatív illeszkedése. Image viszonya a kommunikációval, határok és határok átlépése, információáramlás, szervezeti diskurzusok kutatása.
11. Technológia
12. Struktúra
13. Nyelv és üzenetek tartalma
14. Csoportos és szervezeti hatékonyság
15. Bizonytalanság kezelése és az információk alkalmassága
16. Etikai kérdések

17. Kultúrák közötti kommunikáció

18. Szervezeti klíma

4.4.2. A szervezeti kommunikáció kutatás metaforái

A kutatói megközelítések maguk is kutathatók, s mindegyik megközelítés – mint kommunikáció - láttat valami sajátosat a szervezetekből, amit esetleg nem mutat meg egy másik kutatói szemüveg. E kutatói alapfeltevéseket, beállítódásokat, szemüvegeket jól lehet illusztrálni az általuk használt metaforákkal. (Tompkins – Wanca-Thibault 2001)

- A szervezeti kommunikáció, mint *csatorna*. A szervezetet, mint (dolgok) tartályát láttatja, s a szervezeti kommunikációt az információáramlás csatornájaként mutatja be. A kutatók a formális és informális információáramlási csatornákra fókuszálnak, s összehasonlításokat tesznek ezek között, vizsgálják a kommunikációs médiumokat, a szervezeti struktúrát az információáramlás szempontjából, vizsgálják az információ túlterhelés kérdéseit, a kapacitást.
- A szervezeti kommunikáció, mint *lencse*. A kutatók a szervezeteket s a szervezeti kommunikációt, mint lencsét tekintik. A szervezeteket e kutatások úgy tekintik, mint egy szemet, amelyik pásztázza, szűri, felveszi az információt. A kommunikáció egy szűrési folyamat, felvesz, válogat, szűr az ingerek között. A kutatók vizsgálják (e szűrésből, szelektálásból adódó) információs torzításokat, kétértelműségeket, az információfelvételi és döntési folyamatok összefüggéseit, az információs kapukat, gátakat. Ez a megközelítés a mi tekintetet előállító „szemüveg” képünkkel azonos.
- A szervezeti kommunikáció, mint *kapcsolódás*. A szervezeteket az összetettség hálózataként tekintik, a szervezet összefonódó viszonyok egymásba illeszkedő és egymásra ható hálózata. A kommunikációt e kapcsolatokkal és a kölcsönös függéssel jellemzi e szemlélet. A kutatók a szervezeten belüli és szervezetek közötti hálózatokat, hálózati szerepeket, mintázatokat és struktúrákat keresnek, a kapcsolatok és kötések jellemzőit vizsgálják.
- A szervezeti kommunikáció, mint *előadás bemutatás*. A szervezetekre úgy tekint e szemlélet, mint önmagukat megjelenítő (performance) koordinált akciók, jelenetek sorozatára, amelyben demonstrálják, bemutatják saját szabályaikat, struktúráikat e társas interakcióikon keresztül. A kommunikációt itt a társas kölcsönhatással mutatják be, ami a kölcsönös összefonódó viselkedés, kölcsönös tükrözés együttműködés dinamikus folyamata. A kutatók demonstrációs, szabályalkotói ciklusokat, sztorikat, a

szimbolikus összehangolódás jelenségeit, a szervezeti jelentések kölcsönös konstruálását mutatják be.

- A szervezeti kommunikáció, mint *szimbólum*, *szöveg*. A szervezetre úgy tekint e szemlélet, mint egy irodalmi szövegre, történetre, egy szimbolikus miliőre, környezetre, amelyben a szerveződés létrejön. A kommunikációt értelmező és ábrázoló funkcióban mutatja be, azt keresi, ahogyan a jelentések alakulnak egy közös konstrukciós folyamat által. A kutatók elbeszéléseket, szervezeti metaforákat, szertartásokat, ceremóniákat találnak, szervezeti nyelvet, szervezeti (szimbolikus) kultúrát vizsgálnak.
- A szervezeti kommunikáció, mint *zenekar*. Ez a kutatói fókusz a (valamilyen) szervezeti összhang, harmónia létrejöttét és működést mutatja be, s a szervezetet különböző hangok kórusaként mutatja. A kommunikációra, mint e különböző hangok kifejezésére, elnyomására, eltorzítására tekint. A kutatók a hegemonia, a hatalom, a hangok marginalizációja jelenségeit vizsgálják, azt is, hogy milyen felhatalmazó, képessé tevő, legitimáló, visszahívó, elnyomó, ellenőrző eljárások vannak a szervezetben.
- A szervezet, mint *diskurzus*. A szervezetre, mint szövegre tekint, amelyben a teljes szöveggörnyezet befolyásolja a közvetlen párbeszédek jelentéseit, kimeneteit, a beszélgetések struktúráját, kontextusait, és eredményeiként létrejövő jelentéshálót vizsgálja ez a kutatói megközelítés. A párbeszédekben, mint „anti-tény” jeleket konstruáló aktusokat láttat, szervezeti jelenségeket „valóságot” konstruáló diszkurzív technikákat, kommunikációs műfajokat keres.

4.4.3. A tekintet előállítása – kommunikáció

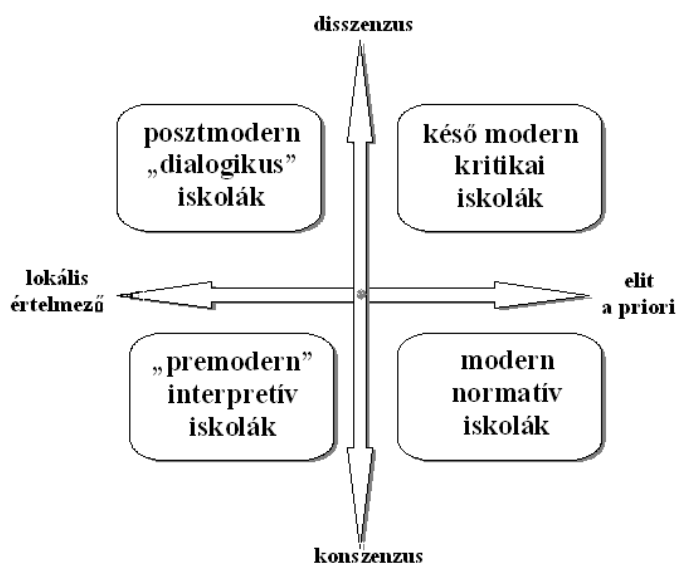
A szervezetről való beszéd a szervezeti jelenségek vizsgálata nem tud nélkülözni kutatói, vizsgáló alapfeltevéseket. Deetz (Deetz 2001) tipológiájával mutatom be ezeket a kutatói szemléleti alapokat. Ezek olyan alapfeltevések, amelyek egy részét a szervezeti szereplők és a tanácsadók, fejlesztők is használják, ezért hasznos e típusok áttekintése, mert ebből további szervezeti jelenségeket tanulunk meg észrevenni, s észrevehetjük azt is, ahogyan a különböző tekintetek különböző szervezeti valóságokat konstruálnak.

Deetz tanulmánya bemutatja, hogy arra a kérdésre, hogy mi a szervezeti kommunikáció, nemcsak hogy sokféle válasz adható, hanem az is kiderül, hogy a kérdések feltevése, és a válasz keresése maga is konstruál szervezeti valóságokat, ezért az a kérdés, hogy mi a

szervezeti kommunikáció félrevezető, mert azt feltételezi, hogy van „odakinn” egy szervezeti valóság, amelyet csak megismerni, tükrözni kell. Szerinte a helyesebb kérdés az, hogy mit látunk, ha valahogyan egyik féle módon gondolkodunk a szervezetről, s mit, ha másképpen. S e tanulmány azt mutatja be, hogy ez az „odakinn” levő szervezeti jelenség-együttes függ attól, hogy mi van idebenn. A látásunk konstruálva van. Tekintetünkkel megtanultunk különbségeket képezni a valóságban, s e különbségtevésekkel veszünk észre, sorolunk be valamit valamilyen kategóriába, s egész világunkat így értjük meg. Megértett világunk (megértése), s a mi felfogott, megértett világunk, számunkra „a” világ, ezen előzetesen megtanult különbségképzéseken alapul. A világban „lévő” jelenségek észrevése is már ezeken az előzetesen meglévő különbségeken alapul. A kutatói alapfeltevések megértése pedig ezeknek az alapvető különbségtevéseknek a megértén alapul. Fel kell tenni azt a kérdést is, hogy a kérdés kinek a kérdése? A probléma kinek a problémája? A nyelv kinek a nyelve? A különbségtevés kinek a különbségtevése? Mit fed fel, és mit rejt el e nyelvi különbségképzés? Kinek az értékeit használjuk a megoldások „helyességének” méréséhez, a szervezet mely tagjai hangja hallatszik, s mely tagjaié nem? Milyen konfliktusok és kinek a konfliktusai vannak bemutatva és kié nem. Kérdés hogy hogyan konstruálják a kutatók e nézőpontokat, a szervezetek mely tagjaival való kapcsolatok során fejlesztik ki e megkülönböztetéseket, teóriákat. A kutatók, amikor a szervezeti kutatásaikhoz megközelítéseket konstruálnak óhatatlanul kapcsolódnak a szervezet valamilyen csoportjához, vagy a maguk társadalmi csoportjának értékei, gondolkodása alapján alakítanak ki koncepciókat. Ezek mindegyike csoportokban konstruált koncepció, s magukon hordozzák e csoportok alapvető „tekintési” kondícióit.

Deetz tipológiája e konstruált „világ – nézetek” tekintetek fajtáit mutatja be egy 2 dimenziós metszetben.

A konszenzus - disszenzus dimenzióban az szerint csoportja a kutatói nézőpontokat, hogy azok a meglévő, vagy konstruálandó konszenzusra, helyezik a hangsúlyt, (ezek vannak a konszenzus oldalon), vagy a szervezetekben, a társadalomban állandóan jelen lévő konfliktusokra, elnyomásra, a



konszenzus hiányára helyezik a hangsúlyt. A valóságos helyzetekben (s ezt bemutatják a kutatások) a konszenzusokból disszenzusok lesznek, a konszenzusok mögött hatalmi szándékok, elnyomások elrejtett konfliktusok vannak, a konfliktusok feltárása, bemutatása pedig konfliktusmegoldó szándékokkal párosul. Mindenesetre a hangsúlyos elem a különbségképző tekintet, amely vagy a konszenzusokat keresi, vagy a disszenzusokat.

Az elit, a priori – lokális értelmező dimenzióban az a csoportosítás alapja, hogy a kutatók egy részének van egy saját - rendszerint a társadalmi elit csoportjából származó - szilárd a priori nézőpontja, amit egyetemesnek tartanak, s ennek értékeivel, tekintetével nézik a szervezeti jelenségeket, s a sajátjukhoz képest „egyéb”, más csoportokat. Ezek vannak az elit a priori oldalon. Így nézett a 19. századi európai fehér antropológus a vadakra, s önmaga korábbi „fejletlenebb” állapotait látta e társadalmakban. A lokális, értelmező oldalon az a szándék munkál, hogy a megismerendő kultúrát ne a mi „hozott tekintetünkkel” ismerjünk meg, hanem ismerjük meg magát a kultúrát belülről alkotó „tekinteteket, tekintéseket” is. Ez a saját - a priori - előfeltevéseink „zárójelbe tétele” is igényli. E megközelítésben nincs egyetemes kultúra, s közvélemény, hanem ezek többes száma van, s ezek egyike sem rendelkezik (e megértés szempontjából) előnyben a másikkal szemben. Itt találkozások szándéka munkál. A „premodern” kifejezés még magyarázandó. Nincs premodern szervezeti kommunikáció kutatás, ez a kutatói attitűdökben mutatkozó premodern társadalmakat kutató hagyomány és e hagyományok tisztelete van. A következőkben táblázatosan összehasonlítjuk a dimenziók mentén a különbségeket.

Elit - a priori	Lokális - értelmező
Egy privilegizált elit közösség látásmódja dominál	Egyenértékű összehasonlított közösségek
Rögzített nyelvjáték	Sokrétű összetett nyelvjáték
Univerzalitás (a saját csoport egyetemessége)	Különlegesség (mindkét csoport különleges)
Szisztematikus filozófia reménye	Etnocentrikus filozófiák
Előzetes, elmélet-vezérelt látásmód	Nem elvont nem elméleti látásmód
Módszertani meghatározottság	Helyzeti, vagy helyzetfüggő, vagy strukturális meghatározottság
Megalapozott	Megalapozatlan
Nagy narratívák haladásról, s az emancipációról	Helyi narratívák
A racionalitás és az igazság központi szempont	Az érzékiség, és a jelentés a központi szempont
Általánosított elméleti tudás	Szituációfüggő praktikus tudás
Férfiasba hajló attitűd	Feminin fele hajló attitűd
Figyelem orientáció: Nézd az ismerőst!	Figyelem orientáció: Nézd a különöst, a furcsát!
A haszon az énből származik	A haszon a másiktól származik
Ismeretelméleti és eljárási problémák, szabályok hatják át a lényegi feltevéseket	A különbözőség ontológiája hatja át az eljárásokat
Konszenzus	Disszenzus
Bizalom	Gyanakvás
Az uralkodó, létező rend a természetes állapot	A konfliktusokon keresztül létrejövő rend a természetes állapot
Lehetséges az integráció és a harmónia	Van hatalom, elnyomás, elnyomott konfliktusok
A kutatás a reprezentációra fókuszál	A kutatás a változásra, az ismétlődésre, reprodukcióra fókuszál
A megismerés metaforája a valóságot visszatükröző <i>tükör</i>	A szem, a lencse, a <i>szemüveg</i> a megismerés metaforája
Érvényesség központúság	Gyakorlat központúság, és pillantás az érvényességek mögé
Az elmélet: absztrakció	Az elmélet: látásmód
Egyesített tudomány és mérés	Helyzeti összehasonlítás
Érték-semleges tudomány	A tudomány politikai
Az élet felfedezés	Az élet küzdelem és alkotás
A kutató névtelen, és téren és időn kívüli	A kutatónak helyzete és neve van
Öntörvényű szabad ágenssek	Történelmileg, társadalmilag kondicionált ágenssek

E különbségek mentén összehasonlíthatók az alapvető kutatói alapfeltevések, ezt mutatom be az itt következő táblázatban.

A kutatói prototípusok összehasonlító táblázata

	Normatív	Interpretív	Kritikai	Dialogikus
Alapvető cél	Rendezett jogszerű viszonyok a dolgok között	Bemutatott egységes teljes kultúra	Leleplezett hatalom	Kigyógyított konfliktus
Eljárás	Törvényszerű- ségek, tudomány	Megértő értelmezés, etnográfia	Kultúrakritika ideológia kritika	Dekonstruk- ció genealógia
Remény	Folyamatos felszabadulás	Integratív értékek visszanyerése	A társadalmi rend meg- reformálása	Helyet adni az elveszett hangoknak
Társadalmi viszonyok metaforája	Gazdaság	Társadalom	Politika	Tömeg (zöm)
Szervezet metaforája	Piac	Közösség	Társadalom, mint politikai tényező	Karnevál
Problémák	Hatékonysági problémák, rendetlenség	Értelemvesztés, illegitimáció, legitimitás-vesztés	Uralom jövőhagyása, beleegyezés	Marginalizá- lódás, konfliktusok elnyomása
Kommuni- kációs vonatkozás	Hűség, befolyás, információs szükségletek	Szociális beilleszkedés, cso- port megerősítések	Félreértések, szisztematikus torzítás	Bezáródó, zárt okfejtések
Elbeszélés típusa	Tudományos, technikai, stratégiai	Romantikus, megragadó	Terápiás, vezérlő	Ironikus, ambivalens
Idő-identitás, azonosság	Modern	Premodern	Késő modern	Posztmodern
Szervezeti előny, közjó, közérdek	Irányítás, szakértelem	Elkötelezettség, minőségi élet a munkahelyen	Részvétel, kiterjedő tudás	Sokféleség, kreativitás
Hangulat, kedély- állapot	Optimista	Barátságos	Gyanakvó	Játékos
Társadalmi félelem	Rend nélküliség	A személyiség elvesztése	Törvénytelen hatalom	Totális egysé- gesítés, szab- ványosítás

4.4.3.1. A normatív iskolák

E megközelítésekben benne van a XIX. század természettudományának tekintete, amely a megismerést a *világ tükréként tekintette*. E tekintet számára a világ és a kutatás tárgyai adottak, s a megismerésnek ezeket az adott tárgyakat kell megismernie. Pozitivista gyökerei miatt ez az iskolatípus sokat ad az adatfelvételi eljárásokra, metodikákra, hogy ezzel biztosítsa a megismerés tényszerűségét, zavaró ideológiáktól való mentességét. A teóriák tesztelése logikai, empirikus, statisztikai módszerekkel történik.

E felfogásban a kommunikáció az előbbieik okán nem jelenti a világ konstruálását, a kommunikációt itt főleg átviteli témákkal közelítik meg. Fontos témák a stratégiai üzenetek, ezek tervezése, az alá fölé rendelési viszonyok, és ezek hatása az eredményességre. Gyakori a TQM (Total Quality Management) és a szervezeti kultúra fejlesztési témák ilyen megközelítése. Sok modernizációs, marxista kutatás is megtalálható ebben az áramlatban.

Az általános törvények keresése miatt, ebben az iskolában gyakori, hogy néhány különleges esetből gyártanak általános érvényű teóriákat.

Ez az iskola ott van sőt dominál sok „kommunikációs készség” iskolában. Ezért a „szervezeti kommunikáció” szó alatt a legtöbb esetben kommunikációs készségek fejlesztését értik, s ebben sokféle személyközi, vezetői készséget, a társas beszéd, előadás, prezentáció, a PR készségeit. A hagyományos fejlesztő tréningek szemléletmódja erősen kapcsolódik ehhez az iskolatípushoz. Az ezekben rejlő pedagógia egy (kommunikációs) szakértői tudás átadására alapul. S a legtöbb iskola meggyőződése, hogy létezik „odakinn” egy megismerhető kommunikációs jelenségvilág, amelyben létezik egy eredményességre vezető kommunikációs készség halmaz, amely egyetemesen jó bármilyen kommunikációs közösségben. Például a hatáskeltés, befolyásolás készségeit úgy kezelik, mint amelyek egyenlően adottak, csak meg kell tanulni bárki számára, s nem veszi számításba, hogy itt a hatalom megosztása szerint az embereknek nincs egyforma esélye ezek használatára. E példában az is látszik, hogy általában a felső vezetői értékeket veszi egyetemesnek ez az iskola.

Az iskola nagy érdeklődést kiváltó témái a csapatok munkája, a csapat építés a kommunikáció szervezése e csapatokban, az értekezletek hatékony vezetése, a tagok részvétele a közös döntés-előkészítési folyamatokban, az együttműködő kommunikáció fejlesztése, a szervezeti kreativitás, a kreativitás fejlesztése, a kreativitást elősegítő vállalati légkör, s a kreativitás szervezeti kibontakozásának feltételei, a szervezeti tanulás, a szervezetek alkalmazkodása a változó környezethez. Ez az iskola áll a legközelebb az alapítói perspektívához.

4.4.3.2. Az interpretív iskolák

Az interpretív iskolák számára a szervezetek társadalmi helyszínek, a közösségek egy speciális típusai. Ez az iskola inkább e *társasságra* figyel, jobban mint a gazdasági nézőpontokra. Az iskola fontos célja hogy bemutassa, hogy milyen társadalmi valóságokat produkálnak, és tartanak fenn a mindennapi szervezeti beszéd-cselekvések, a történetek, a szabályok, a szerepek, a rítusok és egyéb napi aktivitások. E figyelmet az antropológiai kutatásokból örökölte, s ezért gyakran motiváltak e kutatók felvenni, rögzíteni, s megmenteni, szeretni, s belülről átélve bemutatni egy talált kultúrát a maga teljességében, mielőtt elveszne a modern instrumentális létben. Ebben szerepet játszik egy romantikus viszonyulás a tradicionális értékekhez, s innen van a tipológiában a premodern jelző. Fontos számára, hogy törődjön az életnek azzal az oldalával, ami még nincs szisztematizálva, racionalizálva, nincs a tudománynak és technikának alávetve. Ez az iskola a szervezeti élet metaforájának a kultúrát használja, hogy kifejezze annak egységes társas, „társadalmi élet” jellegét. Ez a kultúra (is) leírja, mit kell az egyes embernek tenni, miben kell hinni, mit kell e szervezetben, ebben a pozícióban tudni. Mit kell tenni, hogy megérték őt, és ő megértse a többieket, hogy megértsék az épp itt érvényes jelentéseket, s azt is hogy éppen melyik hitet, cselekvési szabályt tudást, szerepet stb. használják. Ez a kommunikációban többet lát, mint jelentések átvitelét. A kommunikációt itt úgy tekintik, mint ami létrehozza, és fenntartja a jelentéseket a szervezet tagjai számára. Az interpretív munka központi célja az átfordítás az egyik megértésről, jelentésről, kultúráról a másikkra. Ez a munka kettős hermeneutikát igényel, hiszen egyszerre igényli az óvatos megértését a másikkak, és a saját kultúra bemutatását a másik számára. E kutatók gyakran elkötelezettek valamilyen résztvevői megfigyelés mellett a „terepen” hogy szocializálódjanak a megismerendő kultúrában, s megérthessék e kultúrát amennyire lehet belülről. Gyakran a (szervezeti) kultúra mélységeit kívánják megérteni, s ezért támaszkodnak a szimbolikákra, az értelemadási folyamatokra, metaforákra, sztorikra, tréfákra, s ezek társas funkcióira. A megfigyelt embereket nem kutatási „tárgyként” tekintik, hanem őket is megértő, a kutatót érzékelő megfigyelőnek, s megértést konstruálóknak, s így a megértés is szimmetrikusabb kölcsönösebb, mint az elit iskolákban. A kulcs-koncepciókat és a megértést a megfigyelt szubjektumokkal együtt dolgozzák ki. A kutató szubjektum itt egy *vetítőernyőként* működik a kutatott világ számára. A normatív iskola az így talált kultúrát talán megpróbálná elnyomni egy „jobb” irányba. Ez az iskola szeretné megmutatni, pont úgy ahogy van, egészében, teljességében, úgy, mint egy teljes értékű módját az élet élésének. Megmutatja, hogy gyönyörködünk benne.

4.4.3.3. A kritikai iskolák

A kritikai iskolák alkotói társadalmilag, történelmileg előre kondicionált alkotásként tekintik a szervezeti társadalmi viszonyokat. A szervezeti viszonyokat néző tekintetük a szervezet hatalmi, politikai terére van kimunkálva, s a szervezeteket így mutatják be.

Különösen érdeklődnek ezért a közösségek, szervezetek hatalmi, döntéshozatali folyamatai iránt. A szervezeteket be lehetne mutatni, mint pozitív intézményeket (mint e tanulmányban az alapítói problémamegoldó szemüvegen át), ám itt a hangsúly a különböző csoportok közötti konfliktusokon van. Konfliktusok vannak a természeti erőforrásokkal való bánásban, a tulajdonban, a bevételek szétosztásában, a kívánt javak szolgáltatások termelésében, a személyek, a személyes minőségek fejlődésében, a társadalom irányításában. E konfliktusok közepében történnek a szervezeti döntések, s a figyelem ebben az iskolában erre irányul. Vagy arra, hogy a szervezet bizonyos tagjai számára hogyan áll elő az az állapot, hogy nem látják, ne lássák tisztán szervezeti helyzeteiket, érdekeiket. E kutatások gyakori célja a problémamegoldó fórumok kidolgozása. E tanulmány első részében ilyen az iskolai „igazlító napok” kísérlete, ami jól be is mutatja e fórumok létrehozásának számos nehézségét. E kutatóknak fontos hogy e fórumokon a konfliktusok a felszínre kerüljenek, s nyílt demokratikus vitákban, mérlegelő közösségi eljárásokban megoldódjanak. A iskola-szülő konfliktust és kezelését bemutató esetpélda egy ilyen sikeres eljárást mutatott be. A négy iskola közül ez figyel a legjobban az erkölcsi kérdésekre és az értékekre, s van egy felvilágosító tendenciája is. Az iskola explicit, vagy implicit célja, hogy létrehozunk egy olyan társadalmat, olyan munkahelyeket, ahol az emberek szabadok az alárendelődésektől, hogy a szervezet minden tagja egyenlő mértékben hozzá tudjon járulni e társadalom megalkotásához, s hogy ezek elvezessenek előremutató fejlesztésekhez, amelyekben az emberek szabadabban élhetnek, dolgozhatnak. A figyelem a szervezeti viszonyokon, és vele együtt a társadalmi viszonyokon is van, s ez az iskola ellen kíván állni a társadalom gyarmatosításának, tárgyasításának, az elidegenedésnek. Ellent kell itt állni az elnyomó hatalmi viszonyoknak, az instrumentális ész elidegenítő hatásainak. E szóhasználatból is észrevehető, hogy erősek a frankfurti iskola hagyományai, s ezen keresztül a baloldali, marxista kritikai hagyományok. Ebben az iskolában, az első kritikai iskolai kutató így Marx Károly. Ez egy széles csoport, a Frankfurti iskola kutatói, a konfliktus teória, strukturalista, feminista kutatók, a felszabadítási teológia hatása is ide sorolhatók.

E kutatóknak gyakran van explicit módon megfogalmazott politikai programjuk is, fókuszálva elnyomott csoportokra, például nők, munkások, színes bőrű csoportok, s

ideologikus érdeklődéssel tekintenek a lemaradó csoportok problematikájára. Általában elkötelezettek az emberiség problémái iránt, ellenségesek a fogyasztói társadalom értekeivel, a karrierizmussal szemben, s különösen érdeklődnek a gazdasági növekedés problémái iránt. Két fő áramlatát lehet megkülönböztetni az iskolának: az ideológiakritikát és a kommunikatív cselekvés elméletét. (a kommunikatív cselekvés elméletét a harmadik fejezetben mutattuk be.)

4.4.3.3.1. Ideológia kritika

Az ideológia kritika arra törekszik, hogy bemutassa, hogy milyen érdekek és hogyan működnek abban, hogy az emberek, az elnyomott csoportok ne ismerjék fel valódi érdekeiket. Hogyan történik érdekek elnyomása, s az ideológia milyen szerepet játszik ebben. Általában kritikai attitűddel szemlélik az egész kapitalizmus önbemutató ideológiáit. A kutatók reményei szerint az ideológia kritika azzal, hogy lerántja a leplet a hatalmi szándékú gondolati rendszerekről, hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy tisztábban felismerjék érdekeiket, s ez által jobb, nekik, érdekeiknek, értékeiknek megfelelőbb döntéseket hozzanak. Négy fő témába sorolhatók a fő kritikai elméletek:

- Elidegenedés –tárgyasulás elméletei. A „természet-adta” társadalmi viszonyok koncepció bemutatása és elutasítása, annak hangsúlyozása, hogy a társadalmi viszonyok emberi alkotások, s mint ilyenek újra alkothatók
- A menedzseri értékek általánosításának (leleplező) elmélete, annak bemutatása, hogy egy speciális érdek általánosnak mutatja magát, s amihez képest a többi az egyéb kategóriába sorolódik, s ebben a menedzseri érdekek dominálnak, hiszen a döntéshozatali folyamatban is ők dominálnak.
- Az ész elhomályosulása az instrumentális ész dominanciája által. A társadalmat, a természetet, az embereket dologként, célelérő eszközként láttató instrumentális ész kritikája. Például a pénzügyi befektető számára láthatatlan és érdektelen egy munkahely kultúrája, az abban élő emberek életminősége.
- Az emberek hozzájárulása, beleegyezése saját elnyomásuk elfogadásának kutatása, kritikája. Például, az, hogy az interakciók menete és struktúrája reprodukálja az identitásokat, s az interakcióban résztvevők anélkül, hogy tudnák újratermelik viszonyaikat.

4.4.3.4. Posztmodern „dialogikus” iskola

E kritikai iskola főleg francia hagyományokon alapul, kritikai témái, címszavai a következők: fragmentáció (társadalomé, személyiségé), textualitás (a szövegekben, diskurzusokban rejlő elnyomás felfedezése), ellenállás (a diskurzusok szövete mélyén rejlő jelentéseknek). Fókuszál a szervezetekben, a szervezeti döntéshozatali eljárásokban rejlő asszimetriákra, de a kritikai iskolákkal szemben a dominancia „folyékonyabb” változatára, a folyamatosan áramló szövegek, szituációhoz kötött diskurzusok mélyén rejlő dominancia érdekli igazán. Arra figyel, ahogy ez az áramló fluid jelentés, textualitás kialakítja a jelenségeket, a dolgokat, a személyeket és viszonyaikat. Itt a folyamatosan áramló jelentésekben a személyeknek, viszonyaiknak, dolgoknak nincs állandósága. A mindennapi változékony jelentésrendszer kialakulásának felfedése a célja, de e felfedés után sincs megállás, a jelentésáramlás folyik tovább ... Így a világot ezzel a látásmóddal nehéz megreformálni, ám marad a folyamatos jelentés konstruálás ellenfele a (folyamatos) dekonstrukció. Hét fő témája van ennek a kritikai iskolának.

1. A diskurzus központi szerepe. Ez az iskola komolyan vette a filozófia nyelvi fordulatát, s a jelenségeket alkotó diskurzusok kutatása központi módszere. A megértésekben, s e megértések mögött keresi a mögöttes, rejtett diszkurzív szövegszerű mezőt, s ennek tudattalan, vagy kulturális struktúráit, s fel kívánja fedni, amint e mező által létrehozott jelentés univerzális jogot követel magának. Ez az iskola szívesen mutatja be a normatív iskola mélyén rejlő ilyen struktúrákat, s azt, ahogy az a kontrollált viszonyokat, kontrollált embereket, kontrollált gondolatokat és érzelmeket előállítja. Bemutatja a személyek és a világ konstrukcióját e diszkurzív folyamatokban.
2. Fragmentált identitás. A felvilágosodás emberképében egy autonóm koherens ember áll, ezzel szemben itt nem. Ez az iskola elutasítja az öndetermináló individuum képzetét, mint a társadalmi univerzum központját, és egy konfliktusokkal teli meghasonlott töredékes fragmentált szubjektum képét mutatja be. Az ember nyugati képét egy fikciónak tartja, s bemutatja ahogy e fikció-koncepció segítségével a nyugati ember elnyomta konfliktusait, s privilegizálta a férfi értékeit, a racionalitást, a céltudatos előrelátást, a kontrollt. A domináns diskurzus (a „textus” a „szöveg”) „beszélte” ezt az embert, s a személy e diskurzus által nyert egy szilárd identitást. De ezzel a beszéddel a személy részt vett a dominancia rendszerének újra-konstruálásában, s ezzel önmaga re-elnyomásában. Elnyomott én részei szeparálódtak, s elnyomva rejtve maradtak, s énje nem teljes, hanem fragmentált. Ez a fragmentálódás az emberek egymásközi

viszonyaiban is és az emberek önmagukkal való viszonyaiban is értelmezhető. Mások ebben a iskolában azt gondolják, hogy a fragmentálódás kisebb lehetett homogénebb társadalmakban, és ezek homogénebb szervezeteiben. Ma a globális társadalom egymást átfedő diskurzusaiban egymást átfedő identitás töredékekben találjuk magunkat társadalmi és személyes viszonyainkban egyaránt, s az egyének egyszerre több szimultán identitást vesznek fel. Az így kialakult én nyitott a manipulációra, és könnyen rángatható a rendszer által.

3. A jelenkori filozófia bírálata. A normatív társadalomtudomány alapfeltevései szerint a világ tárgyait a nyelv reprezentálja (re prezentálja), ez a iskola ezt tagadja. E diszkurzív iskola szerint a világ „elemei” nem elemek, az *elemekre szétválasztó* figyelem nélkül, ezeket a figyelmünk teszi elemmé. A nyelvi és nem nyelvi cselekvéseinkkel vezéreljük a figyelmet, s ezzel a figyelemmel konstruáljuk azt amit látunk „odakinn”. Ennek a konstrukciós szabadságnak csak az emberi kreativitás szab határt, a tárgyak és jelentések soha sem készek, örökké nyitottak a re konstrukciókra. Ezért nincsenek fundamentális alapok az észlelésre, az alapjaink az örökké illékony diszkurzív, folyamatokban áramlanak. E konstruálás központjában a nyelv áll. A nyelv nem tükör, hanem meghatározója a figyelemnek, amellyel megtanulunk látni, és „látni”.
4. Az alapok és a Nagy Narratívák elvesztése. Hagyományosan bármely társadalmi pozíció az alapjaival van legitimálva. Ilyen alapok vagy *metafizikaiak*, mint egy külső világ „odakinn” az empirizmusban, (mert ez van). Vagy *mentális struktúrák* a racionalizmusban (mert így ésszerű). Vagy *emberi természet* a humanizmusban (mert ilyen az emberi természet). Vagy *Isten a vallásban* (mert ez az Istennek tetsző). Vagy egy *nagy narratíva* támasztja alá mint például az *osztályharc a marxizmusban* (mert ez a törvényszerű fejlődés útja), vagy a *szociál-darwinizmus alkalmasság* és túlélési teóriája (mert az alkalmas éli túl, s a túlélés érdekében ...). Vagy a *közgazdaságtan* láthatatlan gondoskodó keze (miatt így történt). A normatív kutatók, megközelítések ezek valamelyikére alapoznak (kritika nélkül), vagy a kritikai kutatók pl Habermas a nyelvi cselekvés etikájára. A dialogikus iskola ezeket hamisnak, félrevezetésnek, „kacsának” tekinti. A diskurzusok melyek létrehozzák ezeket az alapokat „uralva vannak” a hatalom által, a hatalom mondja a történetet, a hatalom szabja meg a történeteket, s a történetek legitimálják a hatalmat. Vagy az ellenállást szervezik (egy másik hatalom érdekében). Az alapok és a nagy narratívák elutasításában az a szándék munkál, hogy ne igazolják az emberi alárendelődést. De ez itt nem vezet szabadsághoz szükségszerűen, mint a kritikai iskola reményeiben, pontosabban ez nem az a szabadság, amit a nagy narratívák

némelyikében még hívó kritikai iskola remél. Ez egy súlytalanabb, illékonyabb, poszt polgári szabadságképzet. Ám az integráló narratívákra szüksége van a menedzseri csoportoknak, de manapság ez nehezebb, mint korábban. A „holnap még több chipset eszünk” perspektívája egyre lehangolóbb, ezekből nem lesz már Nagy Narratíva. Ám a kritikai oldal felől nézve azt is lehet mondani, hogy a fejlődés narratívái nélkül a kritika, a közös felszabadító politikai cselekvés is gyenge.

5. A hatalom/tudás kapcsolódása. A kutatások bemutatják azokat a diskurzusokat amelyekben meghatározódik a munkás és menedzser fogalma, s „észrevevése”, megmutatja ahogy meghatározódik a „felelős”, és „felelőtlen” oldal, s a diskurzusokban való részvétel újrakonstruálja a vezetői hatalmat és a munkás alávetettségét.
6. Hiperrealitás. A jelzett dolog valósága nem önmagában van, hanem „igazsága” a róla folyó diskurzus által keletkezik, így determináltsága is illékony. Igazsága a róla folyó beszéd-től függ, észlelése a beszéd által történik, s a rendszer önreferenciálissá válik ebben a szemléletben. Így bármi elképzelés a világ része lehet, semmilyen különleges elképzelés sincs kívül az így konstruált „realitáson”, igazságon, hiszen ez is egy konstrukció, s lehet másként is konstruálni. Így nincs opposíció, s nincs külső oldal, minden a konstruáló diskurzuson belül van. „Viselkedj úgy, mintha meg tudnád csinálni!” - tanítja egy tréneri iskola. S, ha így viselkedünk, - eltűnik a „mintha”.
7. Az ellenállás és indetermináció keresése. E kutatók megkísérlik felnyitni az indetermináltság ablakát a konstrukciós illúziók bemutatásával, amelyet a rutinok, a modern társadalomtudományok, diskurzusok bezárnak. S az eredmény? Mi van az ablakon kívül? Az eredmény valami negatív tudás. Tudása annak, hogy a tudások, diskurzusokban kialakuló hamis, vagy „igaz” lencsék, s e lencsék lehetnek mások is. De mi van e lencsék nélkül? A módszerek: a dekonstrukció – mondjuk így: a konstrukciók leleplezése, a genealógia - a tudás alapjainak történelmi korokat átívelő és megalapozó diskurzusainak a vizsgálata, s az ellenálló olvasás, amelyre biztattam e fejezet bevezetésében, azért hogy a szövegek, a diskurzusok fogságából kikerülve újra dönthessünk.

Lehet hogy ez a kép félelmetes, s jobb lenne egy stabilabb megalapozottabb világot látnunk, erre is itt a lehetőség. Ám ez a lehetőség ezek után nem „a” lehetőség, hanem egy lehetőség, egy szemüveg. E tanulmány s az idézett tanulmányok segíthetnek, hiszen diskurzusok részei, s adnak valamiféle szemüveget az észlelésünkhöz. Használjuk őket célszerűen – megismerési céljaink érdekében. Vegyük fel a szemüveget. S váltsunk, ha kell.

Proaktív ágensek és rendszerfunkciók A kutatói tekintet

Az előzőekben láthattuk, hogy az, hogy mit tekintünk szervezeti valóságnak az a szervezeti kommunikáció által van konstruálva. Ezért végig kell gondolni, hogy a kutatónak, aki egy újabb szemüveget visz be a szervezetbe, hogyan kell látnia, hogy meglássa azt, ahogyan a szervezeti tagok látnak. E fejezetben e kutatói szemüveget mutatom be.

1.2.1 5.1. A proaktivitás értéke és mértéke

A vizsgált kutatás fejlesztési részleg tagjai tudják, hogy vezetőjük elvárásai között kiemelt helyen van a proaktivitás. A mi kutatói felfogásunkban is központi szerepet játszik a proaktivitás, s a proaktivitás – reaktivitás alapján is elemezzük az interjút, s e felfogásból alakult ki egy mutatónk, a P/R index.

Már korábbi szervezeti vizsgálatainknál észrevettük, hogy az interjúk hallgatása közben voltak „panaszkodós”, vagy „tanácstalan”, „reménytelen” a „környezetet leíró” interjúrészletek, s voltak „csinálós” a feladatokat „csinálós” cselekvőről szóló interjúrészletek, s ebből keletkezett az itt mindjárt bemutatott ötlet. A hallásunk, a szemünk elkezdett megkülönböztetni interjúkat ez szerint.

5.1.1. Hogyan keletkezik a kvalitatív adat?

Nézzünk meg két rövid szövegrészletet egy korábbi kutatásból.

„Multival képtelen vagyok küszködni, mert képtelen vagyok. Tehát az ő, maximum az ő hiányosságait, tehát ilyen, hogy emberközelség, próbáljuk kihasználni az ő réseiket, mert ők nagyok, óriási árutömeggel, de személytelenek. Mi kisebb alapterületen, de személyesebben és igenis, hogy van egy olyan réteg, akik igénylik az útbaigazítást, a tanácsadást, csak egyre kevesebb ez a réteg, és ez a baj. Meg az is nagyon nagy probléma, amiben én látom, hogy ez a város, ez kihalt város, mondhatom így. Fiatalok tanultak, elköltöztek, munkalehetőségek nincsenek, ők nem vásárolnak, nekik még talán volna mivel. Magasabb végzettségűek, magasabb jövedelemmel rendelkeznek, talán nekik lenne mit költeniük, ők nincsenek a városban. A középkorosztály még gyereket nevel helyel, közzel, neki a már említett problémák előtérben vannak, és neki már nem jut ruhára, meg egyébre, mert a gyereket taníttatni kell még meg stb. A nyugdíjas meg már nem költ, mert minek költsön, meg ő beteg, meg és a többi, elég ha a gyógyszereit. Tehát én ebben is látom, hogy bizonyos fokig biztos, hogy van a társadalom részéről is visszafogás. Ez köztudott, hogy magas infláció, magas árak, nyilván, hogy a fogyasztása kevesebb. És ebben elsősorban az

élelmiszeren kívül, mert az élelmiszert meg kell, hogy vegye, ruházati termékek, meg az egyéb fogyasztási cikkekben látom. Meg még az eladósodásban, mert kedvező feltételekkel a bankok élnek és virágoznak, csak a hiszékeny embereket, az emberek zömét, mivel azért szeretne ő is más lenni, másképp látni, jobbat szeretne, többet szeretne, beleesik abba a csapdába, hogy eladósodik, és szinte fedél nélkül marad.”

S a másik a kontroll interjúból:

„Amikor megjelent az Interspar, észrevettük, hogy azokat a termékeket, amiket az Interspar is, meg mi is forgalmazunk, lényegesen kevesebbet kell rendelni belőle. Elmentünk megnézni, semmivel sem adta olcsóbban, de olcsóbban kaptak. Mi 30 napra fizettünk, ő 120 napra fizetett. Tőlünk egy darabot nem vittek vissza, ő meg, ha csinált egy akciót, és bekért 500-at, és abból 300 megmaradt, akkor azt a 300-at visszavitték tőle. Nekünk fizetni kell, 50ig visszaveszik, ha nem tudja eladni. Vagyis ez egy olyan gondolkodást indukál, meg indukált akkor is, hogy sokkal jobban meg kellett gondolni, hogy mit vásárolok, és mit nem. Megpróbáltunk szelektálni az árukészletünk tekintetében, hogy mit tartunk és mit nem, megpróbáltunk olyan termékeket felkutatni, ami nincs az Intersparban. Közben bejött a Tesco, ami még nagyobb dőfés volt a kiskereskedők számára, és még agresszívebb. Meg a Praktiker, mert ott is találok olyan terméket, amit mi árulunk. Most már a Matchokban is lehet üvegporcelán terméket találni, nem nagy mennyiséget, de, amit ott megvesz, azt nem veszi meg nálunk. Ezért eldolgoztunk mi abba az irányba, hogy minőségi termékeket árulunk. Azokat a termékeket, nem mindet, amit az Interspar, meg a Tesco árul, megpróbáljuk nagyon összezsugorítani, és kiszélesíteni azt, amit oda nem lehet bevinni, mert nem egy ekkora áruházba való. Ezek a multinacionális cégek, ezek nem emberközeli helyek. Mi is járunk, mert hazudnánk, ha azt mondanánk, hogy nem járunk. Ha az ember kérdezni szeretne ott valamit, nem nagyon talál embert, ha talál is, nem nagyon tudják. Nem tud válaszolni. Mi azért vagyunk itt. Négyen vagyunk itt, ebben az üzletben. A szabadnapokat is törvénynek megfelelően tudjuk biztosítani.”

Ezek most az illusztráció számára *önkéntesen* kiragadott részletek. Az első egy vizsgált vállalat egyik boltvezetőjével készült interjú. A második részlet egy kontrollként kiválasztott sikeresnek ítélt magántulajdonú, családi vállalkozásban működtetett városi bolt vezetőjével készített interjúból való. Első figyelmes elolvasásra is lehet érezni, sejteni különbségeket a két beszéd, szöveg között. Az érzést fel lehet erősíteni, ha kvalitatív adatot képzünk.

„A kvalitatív adat – mintegy új Gestaltként – abban a pillanatban keletkezik, amikor egy új tulajdonsághalmazt, ezáltal új minőséget, kvalitást rendelünk hozzá valamely, korábban nem adatként létező jelenséghez, és ennek révén olyan mások által is észlelhető, értelmes és egymással összemérhető mintázatokkal teszünk láthatóvá a szövegekben, amelyek korábban rejtettek, latensek voltak. (Ehmann Bea 2002)

Tegyük ezt meg, s az előbbi szövegrészletekben kiemeljük és elválasztjuk az első személyben fogalmazott igéket kifejezéseket vastag betűvel, a harmadik személyben megfogalmazott igéktől kifejezésektől dőlt betűvel jelölve..

Nézzük meg így mit kapunk.

„Multival **képtelen vagyok küszködni**, mert **képtelen vagyok**. Tehát az ő, maximum az ő hiányosságait, tehát ilyen, hogy emberközelség, **próbáljuk** kihasználni az ő

réseiket, mert ők nagyok, óriási árutömeggel, de személytelenek. Mi kisebb alapterületen, de személyesebben és igenis, hogy *van* egy olyan réteg, akik *igénylik* az útbaigazítást, a tanácsadást, csak egyre kevesebb ez a réteg, és ez a baj. Meg az is nagyon nagy probléma, amiben én **látom**, hogy ez a város, ez kihalt város, mondhatom így. Fiatalok *tanultak, elköltöztek*, munkalehetőségek nincsenek, ők *nem vásárolnak*, nekik még talán volna mivel. Magasabb végzettségűek, magasabb jövedelemmel *rendelkezők*, talán nekik lenne mit költeniük, ők *nincsenek a városban*. A középkorosztály még *gyereket nevel* helytel, közzel, neki a már említett problémák előtérben *vannak*, és *neki már nem jut* ruhára, meg egyébre, mert a gyereket *taníttatni kell* még meg stb. A nyugdíjas meg már *nem költ*, mert minek költsön, meg ő beteg, meg és a többi, elég ha a gyógyszereit. Tehát én ebben is **látom**, hogy bizonyos fokig biztos, hogy van a társadalom részéről is visszafogás. Ez köztudott, hogy magas infláció, magas árak, nyilván, hogy a fogyasztása kevesebb. És ebben elsősorban az élelmiszereken kívül, mert az élelmiszert *meg kell, hogy vegye*, ruházati termékek, meg az egyéb fogyasztási cikkekben **látom**. Meg még az eladósodásban, mert kedvező feltételekkel a bankok *élnek és virágoznak*, csak a hiszékeny embereket, az emberek zömét, mivel azért *szeretne* ő is *más lenni*, másképp *lát*, jobbat *szeretne*, többet *szeretne*, *beleesik* abba a csapdába, hogy *eladósodik*, és szinte fedél nélkül *marad*.”

S a másik a kontroll interjúból:

„Amikor *megjelent* az Interspar, **észrevettük**, hogy azokat a termékeket, amiket az Interspar is, meg mi is **forgalmazunk**, lényegesen kevesebbet kell rendelni belőle. **Elementünk** megnézni, semmivel sem *adta* olcsóbban, de olcsóbban *kaptak*. Mi 30 napra **fizettünk**, ő 120 napra *fizetett*. Tőlünk egy darabot nem *vitték* vissza, ő meg, ha *csinált* egy akciót, és *bekért* 500-at, és abból 300 *megmaradt*, akkor azt a 300-at *visszavitték* tőle. Nekünk fizetni kell, 50ig *visszaveszik*, ha nem tudja eladni. Vagyis ez egy olyan gondolkodást *indukál*, meg *indukált* akkor is, hogy sokkal jobban meg kellett gondolni, hogy mit **vásárolok**, és mit nem. **Megpróbáltunk szelektálni** az árukészletünk tekintetében, hogy mit **tartunk** és mit nem, **megpróbáltunk** olyan termékeket **felkutatni**, ami nincs az Intersparban. Közben *bejött* a Tesco, ami még nagyobb *dőfés volt* a kiskereskedők számára, és még agresszívebb. Meg a Praktiker, mert ott is **találok** olyan terméket, amit mi **árulunk**. Most már a Matchokban is lehet üvegporcelán terméket találni, nem nagy mennyiséget, de, amit ott *megvesz*, azt nem *veszi meg* nálunk. Ezért **eldolgoztunk** mi abba az irányba, hogy minőségi termékeket **árulunk**. Azokat a termékeket, nem mindet, amit az Interspar, meg a Tesco *árul*, **megpróbáljuk** nagyon összezsugorítani, és kiszélesíteni azt, amit oda nem lehet bevinni, mert nem egy ekkora áruházba való. Ezek a multinacionális cégek, ezek nem emberközeli helyek. Mi is **járunk**, mert hazudnánk, ha azt mondanánk, hogy nem **járunk**. Ha az ember kérdezni szeretne ott valamit, nem nagyon *talál* embert, ha *talál is*, nem nagyon tudják. *Nem tud* válaszolni. Mi azért vagyunk itt. Négyen vagyunk itt, ebben az üzletben. A szabadnapokat is törvénynek megfelelően tudjuk biztosítani.”

Itt a kiemelés megmutat elsőre valami olyat, hogy a szöveg miféle cselekvőnek mutatta be a beszélőt, olyannak aki elsősorban lát, és leírja a környezet mozgásait, vagy ebben a leírásba beleteszi önmagát is, mint cselekvőt, vagy mennyire teszi bele a szövegbe önmaga cselekvéseinek a leírását.

Táblázatba is rendezhetjük a kiemelt igéket az alábbi szemléletes módon.

	Első személyű cselekvés leírások	Harmadik személyű cselekvés leírások
1. részlet	<p>képtelen vagyok, küszködni képtelen vagyok próbáljuk látom látom látom</p>	<p>van egy olyan réteg igénylik tanultak, elköltöztek nem vásárolnak, jövedelemmel rendelkeznek nincsenek a városban. gyereket nevel problémák előtérben vannak neki már nem jut ruhára, meg egyébre, mert a gyereket taníttatni kell nyugdíjas már nem költ meg kell, hogy vegye, a bankok élnek és virágoznak, szeretne ő is más lenni, másképp látni, jobbat szeretne, többet szeretne, beleesik abba a csapdába, hogy eladósodik, szinte fedél nélkül marad</p>
2. részlet	<p>észrevettük forgalmazunk elmentünk fizettünk vásárolok megpróbáltunk szelektálni tartunk megpróbáltunk ... felkutatni találok olyan terméket amit mi árulunk eldolgoztunk (az irányba) árulunk. megpróbáljuk összezsugorítani, és kiszélesíteni járunk, járunk,</p>	<p>megjelent az Interspar nem adta olcsóbban, de olcsóbban kaptak fizetett vittek csinált bekért megmaradt, visszavitték visszaveszik, indukál, indukált bejött a Tesco, ami még nagyobb döfés volt megvesz (ott) azt nem veszi meg(itt) árul talál embert, ha talál is Nem tud</p>

Az válik nagyon könnyen láthatóvá, hogy a második interjúrészlet beszéde sokkal gazdagabb saját cselekvésrepertoárt mutat be arra - *ugyanarra* - a helyzetre, hogy a boltok korábbi környezetében megjelentek a multinacionális kereskedőláncok nagy áruházai, s a környezet megváltozott.

Vannak olyan általános „az ember ...” alanyt használó kifejezések, ahol nem könnyen eldönthető, hogy a beszélő magáról, vagy másokról beszél, ilyen a „*talál embert, ha talál is*” részlet.

A valódi életvezetés, boltvezetés szempontjából mindkét beszéd mód mögött lévő gondolati tartalmak fontosak, az első és harmadik személyű beszéd mód mindegyike tartalmaz olyan gondolatokat amelyek a sikeres boltvezetéshez, életvezetéshez szükségesek.

A harmadik személyben elmondottakkal a beszélő leírja „amit lát” a környezetben, ez szükséges az adaptációhoz, túléléshez, sikeres életvezetéshez cégvezetéshez, boltvezetéshez, mert ezzel ismeri meg a környezetet.

Az első személyben elmondottakkal a beszélő leírja „amit lát” a saját cselekvésében, önmagában, ez szükséges az adaptációhoz, túléléshez, sikeres életvezetéshez cégvezetéshez, boltvezetéshez, mert ezzel ismeri meg, írja le önmagát, mint a környezetben cselekvőt.

A kérdés az, hogy árulkodik e az ily módon történő elválasztással keletkezett adat – a ragozott igék aránya a beszélőkről, s azok társadalmi helyzetéről.

A kvalitatív adat keletkezésének folyamatában kvalitatív – először nem megszámlálható, az a valóság megfigyeléséről történő előzetes döntés, egy minőségi döntés, hogy egyáltalán „értelmes” esetünkben a szövegben előforduló ige ragozását figyelnünk. Ebben a minőségi döntésben van előzetes hipotézis arról, hogy ez az elválasztás beszédes lesz. De miután már ez a döntés megszületett megszámlálhatóvá válik a különbözőképpen ragozott ige. S a későbbi számlálás majd megerősíti, vagy elveti azt, hogy ez a kutatásba behozott szempont, az igeragozások gyakorisága mást is, valami nem szándékoltat is elárul e még a beszélő valóságáról.

A kutatásokban változónak tekintettük az első személyben megfogalmazott és harmadik személyben megfogalmazott igék gyakoriságát. E változót felhasználtuk arra, hogy megnézzük, hol vannak a vizsgált szervezetnél azok a problémák, ahol a beszéd mód utalhat egy olyan problémára, amit a szervezet nem tud kielégítően kezelni. S azért merjük ezt gondolni, mert a problémák kezeléséhez nincs elég első személyű ige a beszédben.

A kutatásban az itt bemutatott proaktív magatartást és reaktív ellentétpárját kerestük. Ahol a téma indokolta, ott elválasztottuk

- a környezetében cselekvő, kezdeményező, a cselekvését korrigáló, majd újra cselekvő proaktív, a környezetben a környezetre ható magatartást bemutató szövegrészeket. Ezeket proaktív elemeknek, proaktivitást bemutató szövegeknek nevezzük. Ezekben a szövegrészekben sok az első személyben használt ige,
- ezek *reaktív* ellentététől, azoktól a szövegelemektől, ahol a szövegek a környezet hatásairól szólnak, a cselekvések nem a beszélő cselekvéseit, hanem mások cselekvéseit mutatják be, s azt, hogy e mások cselekvése hogyan hat a beszélőre, a

beszélő egységére. Ezeket reaktív elemeknek, reaktivitást bemutató szövegeknek nevezzük. Ezekben a szövegrészekben sok a harmadik személyben használt ige,

A kiemeléssel elkülönített beszédmóddal megkülönböztettük azokat a beszédből bemutatott – nevezzük így – ágens *állapotokat*, amelyekkel a beszélő a környezetet *leíró* módon működik, azoktól az állapotoktól, amelyekben a környezetet alakító *cselekvő* módon működik.

Az így elkülönített igehasználati módok megszámlálhatók, átlagolhatók, megállapíthatók, hogy egyes személyek milyen arányban használják ezeket, s az is megállapítható, hogy egy-egy céges területen, témáról beszélve mennyire proaktív és reaktív beszédet, s ezzel bemutatott realitást találunk.

A proaktivitásról a második fejezetben bemutatott koncepciókat ismertük korábban is (1995-ös az erről szóló bemutatott tanulmány részlet). Azt is érzékeltük már korábban a beszédmódban, mégis több interjú meghallgatása után jött az az ötletünk, hogy hátha van *értelme* megszámlálni az igéket ragozási módjuk szerint. S ekkor hoztuk be erősen a korábbi ismeretet a kutatásainkba. S az ige ragja, mint adat, ebben a koncepcióban jelent értelmeset. Így kvalitatív adat keletkezett az igeragok gyakoriságából. Proaktív/reaktív - P/R - aránynak nevezzük. Proaktív beszédnek nevezzük a magas gyakoriságú első személyű igehasználatot, amely a beszélőnek arra az állapotára utal, hogy önmagát hatótényezőnek tekinti a probléma megoldásában. Reaktívnak nevezzük azt a beszédet, amelyben a harmadik személyű beszédmód dominál, s ezzel a környezet cselekvéseit írja le a beszélő, de (első személyű igék hiányában) önmagát nem mutatja be hatótényezőnek.

5.1.2. Személyiségvonás vagy csoportjellemző?

A proaktivitás – reaktivitás a teljesítménymotivációban személyiségvonást ír le, mégpedig a sikeres magatartás egyik fontos összetevőjének ezt - a proaktivitást - nevezi meg. Azt állítjuk, hogy a szöveg, s benne az igehasználat utal a személyre, itt most azonban nem a személyekről kívánunk állítani valamit, hanem a személyek által használt beszédre, a nyelvükre, mint kollektív jelenségre, s inkább a csoport jellemzőire, s szöveghasználatára koncentrálunk. Ettől még lehet utalás a személyekre, de ehhez nincs se pszichológiai kompetenciánk, se felhatalmazásunk, nem ez volt a kutatás tárgya. A szövegrészek azt is bemutatják, hogy a beszélők hol vannak akadályozva a cselekvéseikben, illetve mit gondolnak erről. Kutatói szerepfelfogásunk a kommunikációban tetten érhető *szervezeti* valóság

feltárására irányul, ezért a szövegekből a szervezetre, mint szociális – kommunikatív jelenségre reflektálunk.*

5.1.3. Van e jó proaktív reaktív - P/R arány? Mi a jó arány?

Az a tapasztalatunk, hogy a sikeres szervezeti működés, szervezeti egység működése és a kiegyenlített P/R arány (mondjuk 50-50%, vagy több a proaktív, mint a reaktív igehasználat 60/40) együtt járnak. Azt gondolhatjuk, hogy lehet a személyre jellemző a P/R arány, de a személy beszédében témánként változhatnak ezek az arányok.

Újabban már azt vizsgáljuk, hogy az egyes beszéd témáknál változnak-e, s hogyan az igeragozási arányok. És ez is beszédese lehet. A P/R arány változása a téma változásával azt mutatja, hogy mely területeken vannak kezelhetetlen (ám harmadik személyű beszéd móddal leírt), vagy nehezen kezelhető témák.

A vizsgált hálózatok esetében nem találtunk az interjúalanyainknál ilyen a világot „elszenvedő” általános beszéd módot. És összehasonlítva más szervezetekkel ez is adat. Az R&D és a környezetvédő, civil szervezeti háló feladatkultúrájára a proaktivitás is jellemző. Például nincs 2 % különbség az R&D-s interjúalanyok proaktív/reaktív P/R arányában. Ám a mutató arra is jó, hogy megmutatja, hogy mely témáknál esik le a jó P/R arány. Ezek azok a területek, ahol a beszélőknek kevesebb első személyű igéje van. Az R&D a nehezebb területeken is jól működik, ám az igehasználat megmutatja a problémákat. A kirajzolódó problématerületek, ahol, amilyen témáknál nagyobb a reaktív beszéd aránya a következő:

Kommunikáció területén a nagyobb reaktivitást mutató témák az alábbiak:

- Az eredmény, sikeres határidőtartás elérése azoktól, akik befolyásolják a munkát.
- Ez az előbbi probléma gyakran a „termeléssel” való találkozás, gyakran nehéz problémájával jár együtt. E relációban nehezen érvényesítik az érdekeiket. Ebben két valószínűleg, eltérő szervezeti kultúra is találkozhat. A „termeléssel” nem találkoztunk, róluk nincs más adatunk, mint az R&D-s interjúk. A termelés a technológia miatt eleve hierarchizáltabb kultúra.
- Az autonóm, különböző személyiségű emberek kezelése. Ezek gyakran a termelés, vagy termelésirányítás nehéz emberei.

* A fejlesztők többféle fejlesztendő szférára fókuszálhatnak, például az egyéni képességekre, s ekkor a coaching eszköztárával dolgoznak, fókuszálhatnak egy csoport közös képességeinek a kialakításra - erre a vezetői tréning a releváns eszköz. De reflektálhatnak a szervezetre, mint szociális rendszerre, s ennek megismerését tekintettük e vizsgálatokban a célnak. S e megismerést követheti sokféle fejlesztői beavatkozás.

- Az elvégzett munka, ötlet prezentálása, megértetése.
- Több esetben még „vékony” az angol kommunikáció.

A kapcsolódó területek, személyek ismerete

- Ismerni azokat a munkaterületeket, azoknak a feladatait és lehetőségeit, akikkel kapcsolatban kell lenni
- Információhiány az R&D funkciójáról, munkájáról, a kapcsolódó környezetben

Amennyiben az interjúk P/R arányainak változása és a témák is jelzik, ezeket komolyan kell venni, s fejlesztésekre programokat lehet indítani. Ilyen programokat el is indítottunk.

5.1.4. A vezetők felelőssége, hogy beosztottaiknak több igéje legyen

Az igehasználatok is megmutatnak vezetői, és fejlesztési feladatokat. Fel lehet tenni a kérdést, hogy mit tehetnénk, hogy a kollégáknak több (első személyű) igéje legyen? A vezető proaktivitása és ezért önmagának a probléma megoldásában való ható-tényezőként való tekintete azt igényli, hogy a vezető keresse, mit tehetne *Ő*. *Neki* milyen igéje lehet a probléma megoldásában? Az ehhez hasonló kérdéseknél érdemes ezta motiváció elemző módot használni: Ahhoz, hogy motiváltak legyünk két kérdésre igennel kell válaszolni: 1. Meg tudom tenni? 2. Megéri megtennem? Ha meg tudom tenni, és megéri megtenni, megteszem.

Az hogy mit gondolok arról, hogy meg tudom e tenni az több dologtól függ, például:

- Énkép. Ez a vezetők számára pozitív énkép erősítő visszajelzésekkel növelhető („meg tudod csinálni”)
- Problémamegoldó eszközök. Milyen eszközt adhatnék a dolgozó kezébe, hogy képes legyen megcsinálni? Itt fizikai, technikai és hatásköri, szervezési eszközökre lehet gondolni.
- Képességek. Mit kell megtanulni? Milyen képzést biztosíthatok?

Hogy megérje, ahhoz találkozni kell a személy belső elvárásainak a szervezet elvárásaival. Ez a rendszeres teljesítményértékelő megbeszéléseken megbeszélhető.

5.2. A szervezet mint rész – egész. A szervezet a környezetében

„egyidejűleg egész, - amely részeket tartalmaz – és rész, amely alkotóeleme egy másik egységnek”

5.2.1. Mekhosz és Biosz

Arthur Koestler (Koestler 2000) a holonok hierarchikus szerveződésének koncepcióját H. A. Simon – a kognitív tudomány egyik megalapítójának – paraboláján keresztül – azon kicsit igazítva - vezeti be: Az idézet nemcsak hasonlatként érdekes, hanem mert szemléletesen bemutat egy szervezési, szerveződési, konstrukciós alapelvet is.

„Élt Svájcban két órászmester. Az egyiket Biosznak, a másikat Mekhosznak hívták, s mindketten messze földön híres, pontos és drága órákat készítettek. Nevük talán kissé furcsán hangzik; atyjaik konyítottak valamicskét a göröghöz, és mindketten kedvelték a rejtvényeket. A két műhelyben készült órák egyformán kitűnőek voltak, de Biosznak nagyszerűen ment az üzlet, Mekhosz pedig épp hogy csak tengődött; végül is felhagyott a kínlódással és elszegődött Bioszhoz, mint műszerész. A városban az emberek sokaig találgattak, mi is lehetett a kudarc oka, s a végül is kitudódott magyarázat egyszerű volt, ugyanakkor pedig elgondolkodtató. Mindkét mester órái körülbelül ezer alkatrészből álltak, de összeállításukkor különböző módszereket alkalmaztak a riválisok. Mekhosz egyik alkatrészt a másik után illesztette a helyére, valahogy úgy, ahogyan a színes kőkövcskákból épülnek fel a mozaikok. Így aztán, valahányszor megzavarták a munkájában, és le kellett tennie a még el nem készült darabot, az azonnal szétesett, s az egészet előlről kellett kezdenie megint.

Biosz más módszert alkalmazott. Először tíz-tíz darabból álló kisebb egységeket állított össze, s mindegyik egységes egészet alkotott. Ezekből megint külön, önálló alegységeket épített, s végül ismét tíz ilyen egységet szerelt össze, hogy elkészüljön a mű. Módszerének két óriási előnye volt: Először is: ha a munkát valamiért meg kellett szakítani és letennie, vagy akár elejtette a kezében tartott darabot, csak az adott szubegység összeállítását kellett újrakezdenie. A legrosszabb esetben (ha éppen csak hozzákezdett a munkához) kilenc műveletet kellett megismételni, s egyet sem, ha szerencséje volt. Matematikai úton könnyűszerrel kimutatható, hogy ha egy óra ezer darabból áll, és a mestert átlagosan száz műveletenként zavarják meg, Mekhosz négyezerszer hosszabb idő (vagyis egy nap helyett tizenegy év) alatt állít elő egy ilyen szerkezetet, mint Biosz. Biosz módszerének másik előnye természetesen az, hogy a végtermék összehasonlíthatatlanul jobban ellenáll minden károsodásnak, és jóval könnyebb karbantartani, javítani vagy szabályozni is, mint Mekhosz instabil mozaikjait.”

A mese tanulsága: komplex rendszerek sokkal rövidebb idő alatt alakulhatnak ki egyszerűbb rendszerekből, ha a köztes formák stabilak, mintha nem, s a keletkezett komplex forma hierarchikus szerveződésű lesz. „Ha a rugók és fogaskerek helyett aminosavakra gondolunk, Földünk életkora sem lenne elegendő, hogy létrejöjjön akár egy amőba is – hacsak át nem vesszük Biosz módszerét. ... A lehetséges komplex formák közül egyedül csak a hierarchikusan szerveződő rendszereknek volt idejük arra, hogy létrejöjjenek. ... Nem tudhatjuk, hogy az életnek milyen formái jöttek létre más égitesteken, azt azonban bizvást kijelenthetjük: az élő szervezet mindenütt hierarchikusan építkezik.”

Koestler a hierarchikus szerveződés koncepcióját univerzálisnak tekinti, és felvázolja azokat a jellemzőket, amelyek a legkülönbébb hierarchiákban és azok minden szintjén érvényesek. Szerinte a hierarchiák egyik általános jellemzője, hogy az alegységekre vonatkoztatott rész és egész meghatározások rendkívül relatívak és kissé homályosak. A rész valami töredékeset, hiányosat jelent, önmagában nincs létjogosultsága; az egész pedig teljes és kerek, önmagában létezik.

„A részek és egészek azonban ebben az abszolút értelemben nem léteznek; sem az élő organizmusban, sem a társadalmi szervezetekben.”

Ami viszont létezik a hierarchiák egymást követő szintjein, azok a szubegészek, melyek a nézőponttól függően hordozzák azokat a jellemzőket, amelyeket a résznek s azokat is, amelyeket az egésznek tulajdonítunk.

„A hierarchia elemei, akárcsak a rómaiak egyik istene, Janus, két arccal néznek két, ellentétes irányba; az alsóbb szintek felé néző arc az önálló, független egész, a gazda; a hierarchia csúcsa felé néző pedig az alárendelt, függő rész, a szolga ábrázata. Ez a kétarcúság minden hierarchia alegységeinek természetéből adódó jellege.”

5.2.2. A szervezet, mint holon

Minden létező egységes egész, és ugyanakkor része egy őt magát befoglaló rendszernek, olyan rész, ami egész is, így részegész. A részegész neve: holon. A világ - Koestler szerint - holonokból áll. A szervezeteket is tekinthetjük ilyennek. Minden szervezet rész-egész, holon. Minden szervezet egy nagyobb egység része. Része egy piacnak egy földrajzi területnek, része egy államnak stb., miközben önmagában belülről nézve egy egységes egész. A holonoknak vannak általános jellemzői, amelyek minden holonra igazak. A továbbiakban az emberekről, a szervezetekről, emberi rendszerekről, mint holonokról beszélünk. Mindegyikben van kétféle készítés:

- Egészjellege fenntartására. Van cselekvőképessége arra, hogy megőrizze identitását. Minden szervezetben vannak folyamatok, amelyeknek az a funkciója, hogy megőrizze a szervezet az azonosságát, integritását. Ezért minden holon törekszik az önállóságra.
- A részjelleg fenntartására. Ezek azt szolgálják, hogy a szervezet működjön a befoglaló rendszerben. Ezért minden holon törekszik az együttműködésre.

A szervezetek ezek nélkül nem léteznek. Ezek az holonok „horizontális képességei”. Ha ezek a folyamatok nem működnek a holon részeire – szub-holonjaira - esik szét. Például ilyen „szétesési” erodálási folyamat egy (máskor) vizsgált esetünkben a magas fluktuáció is. Vannak a holonoknak „vertikális” készítéseik ez a holonok időbeli változásaira vonatkozik.

- „Önmeghaladás” képességei. Minden szervezetben kellene innovációs folyamatok, amelyekben a szervezet megtalálja a környezetben lehetséges helyét,
- és a „felbomlás” képességei, a szervezet meghaladásra ítélt részei felbomlanak, s utat nyitnak az újnak.

A holon koncepció alapján alkothatunk egy holonikus szervezeti modellt, amelyben leírhatjuk a szervezet alapvető rendszerfunkcióit. A rendszerfunkciók biztosítják a külső környezethez való adaptációt, a csoport céljainak elérését, a csoport belső integrációjának biztosítását, a csoporton belül stabilizálódott elvárások megerősítését. A Koestleri koncepciót még tovább fejleszthetjük mások segítségével.

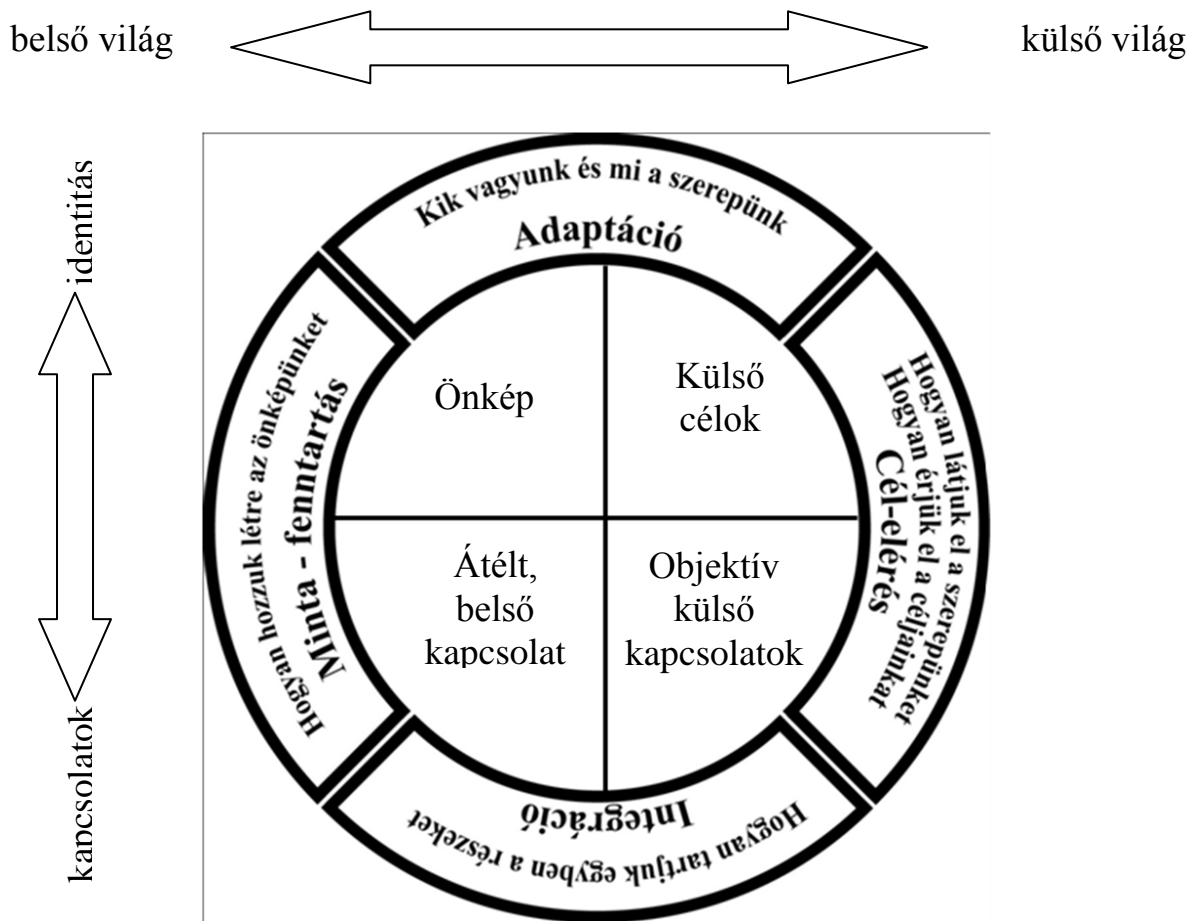
5.3. A szervezet alapvető rendszerfunkciói

A szervezeti rendszerfunkciókat Parsons és Pokol Béla nyomán használjuk. (Parsons - Bales, – Shils 1953), (Pokol 2004). A rendszerfunkciókat eredetileg együttműködő kiscsoportok működésének értelmezésére használták, majd e funkciókat Parsons kiterjesztette a társadalom rendszerfunkcióira. Én itt a *szervezet* rendszerfunkciónak elemzésére használom. Ezért az általánosan ismert Parsons AGIL modell, a társadalmi rendszer funkcióihoz képest itt alapvető különbség, hogy a szervezetek kutatásában a szervezet környezete nem a természet, mint a parsonsi társadalmi rendszernél, hanem a társadalom, (és részben a természet).

A szervezet – mint minden ágens – leírásakor kétféle leírással élhetünk, leírhatjuk a szervezetet egy külső megfigyelő szempontjából egy megfigyelő nyelven, ekkor az ágens szerep viselkedését figyelhetjük meg, ez az „aktor = az, ami az ágensként mutatkozóból extern perspektívában mutatkozik”, és leírhatjuk, egy belső nyelven, s ez „az ágens sajátvilága = az, ami az ágensként mutatkozóból intern perspektívában mutatkozik.” (Horányi-Szabó 2007). E kettősség miatt, amikor egy szervezetet – mint kollektív ágenst – vizsgálunk vizsgálni kell azt, ahogyan a környezete számára megjelenik, s azt, ahogyan tagjai belülről átélik.

A szervezeteknek van önmaguk leírására koncepciója, és arról is vannak elképzelései, hogy részei, vagy más ágensek kapcsolatait hogyan képzei el. (Illetve a kutatók keresnek a szervezet és a kapcsolatok szervezésére vonatkozó tartalmakat.) Így a szervezeti valóságot külső – belső, és identitás koncepció – kapcsolati koncepció – dimenziókban négy féle részében vizsgálhatjuk.

A szervezet mint rész-egész és a szervezeti rendszerfunkciók modellje



A modell, belső negyedei, (Önkép, külső célok, objektív külső kapcsolatok, átélt belső kapcsolatok, egy e modellhez illeszkedő régebbi modellemből... „7 erő a sikerhez” (Domschitz 1995) származik.

A belső átélt önmagáról alkotott koncepció a szervezet önképe. A külső – ám önmagáról alkotott - koncepciója a környezetben elérendő céljaira, szerepeire vonatkozó képe. Meg kell szervezni az objektív külső kapcsolatait is a szervezetnek, s itt részeinek racionális „objektív” kapcsolatait is értjük, s belső viszonyainak van egy érzelmileg is átélhető kapcsolati mintázata.

S erre a négyes felosztásra illesztettem rá a Parsons - Bales, – Shils féle rendszerfunkciókat. Így az adaptációs funkció a belső önkép és a környezeti szerep egyeztetésért felel, a célélérés a külső objektív világban elérendő célokat, s a szerepviselkedést szervezi, az integráció a szervezet részeit köti össze racionális, (külső,

objektív) és érzelemmel teli (átélt belső) egységes rendszerré, s a mintafenntartó funkció a szervezet átélt belső kommunikatív feldolgozásával újrakonstruálja a szervezet önképét.

A különböző rendszerfunkciók aktuális működtetése más és más követelményt jelent a szervezetben dolgozók számára.

5.3.1. Adaptáció – innováció

Az adaptációs funkció „dolga” a szervezet és a környezet összhangjának megtervezése. Adaptációs problémán a rendszer és a környezet kölcsönös közelítésének szükségességét értjük. Ez egyrészt a környezetnek a rendszer „képére” (szükségleteinek, céljainak megfelelően) való átalakítását jelenti, másrészt a rendszer belső viszonyainak, struktúrájának átformálását a környezet követelményei szerint. Az adaptációs funkció fő megoldandó kérdése, problémája, „mi a rendszer szerepe a környezetben?”.



Ebből a feladatból fakad az adaptációs szakaszra jellemző néhány szemléletbeli tulajdonság. A szervezet tagjai az objektumokat (tárgyakat, személyeket) általánosan, mint egy általános funkciót tekintik, és ezek általános környezetben tapasztalható teljesítményére koncentrálnak. Az aktuális objektumot (tárgyat, személyt) általános fogalmi keretben és általános funkciójában, szerepében vesszük figyelembe, és nem saját helyzetünk és viszonyaink szempontjából értékeljük. Pl. ebben a funkcióban egy könyvelő, mint könyvelő, s könyvelői tudás érdekes, s nem arra figyelünk, hogy konkrétan ki is az illető, hogy konkrétan mit cselekszik (pl. a rokonunk, régi barátunk, vagy éppen mit könyvel). Ha fordítva vesszük figyelembe, sérül az adaptációs funkció.

E funkció működtetése során az általános teljesítményre koncentrálnunk. Nem a szervezet, az illető konkrét személyes minőségére, hanem az adaptáció szempontjából releváns – fontos, lényeges – teljesítményre koncentrálnunk, azaz a cselekvésnél a másik személyt vagy személyeket nem úgy vesszük figyelembe, mint minőségeket, hanem ettől eltekintve, csak teljesítményei szerint kezeljük. Ha fordítva tesszük sérül az adaptációs funkció. Az adaptáció során ajánlatos az értékek és érzelmek szempontból semlegességre és a speciális tudásokra, hatásokra törekedni.

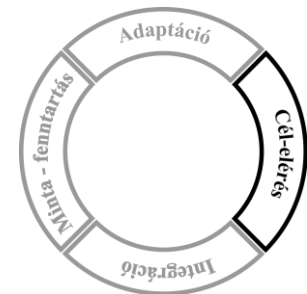
A külső világ átalakítása (és belső képre alakítása) ugyanis a cselekvőtől hatékony célracionális, instrumentális tevékenységet és látásmódot követel meg; távolságtartást a szituációban érintett „másoktól” mint szociális objektumoktól, távolságot attól, hogy

konkrétan ki is az a konkrét személy, távolságot attól, hogy például a barátunk e az illető. A tárgyakat a cselekvőnek úgy kell szemlélnie, mint átfogó osztályok tulajdonságainak (bármelyik) hordozóját. És az univerzalista szemlélet mellett a valóság legyűrése megköveteli az általánosítva felfogott jellemzők speciális alkalmazását a konkrét kontextusra. „Általában ezt követeli a környezet, akkor tőled is ezt követeljük.” E funkcióban széles perspektívában nézzük a szervezetet, amelyben egységben látjuk környezetével

5.3.2. Célok elérése – fókuszált felelős cselekvések

E funkcióban már elengedjük a szélesebb perspektívát, itt a fókuszált felelős cselekvések rendszerét kell kialakítani, s a cél elérésére szolgáló végrehajtó struktúrát kell kialakítani és működtetni.

A feladat az innováció, a megtalált kidolgozott pozíció, termék, szolgáltatás eredményének elhelyezése a környezetben. Marketing munka, marketing kommunikáció, értékesítés, a szervezet külső kapcsolatainak megszervezése. A programok végrehajtása. A termelési folyamatok elvégzése. A szervezet céljainak (például bevételeinek, környezeti hatásának elérése) és a célállapotok, például a bevételek, felhasználása. A munkából nyert információk, a szolgáltatás tapasztalatai visszahatnak a termékre, a szolgáltatásra, s ebben a fázisban a piaci és termelési tapasztalatok hatására tovább formálódik a szolgáltatás.



Itt már az elért cél konkrét tárgya a fontos, például a termelési eredmények, a bevétel, a konkrét elért eredmény, akkorra, amikor meg kellett csinálni, stb. Itt már fontos például a konkrét megszámlálható bevétel, amit élvezni, felhasználni, elkölteni, felhalmozni, elfogyasztani kell. Míg a korábbi szakaszban ennek lehetőségével számoltunk. Itt már rendelkezésre álló erőforrásként számolunk vele, és e szerepben nem, mint átfogó kategória egyede fontos a cselekvő számára. Ebben a fázisban az „általában” felvett és alkalmas könyvelő ténylegesen könyvel, a megtervezett projekteket ténylegesen végrehajtjuk. Fókuszálunk a konkrét feladatra, cél elérésre. E fázisban a szervezet a tényleges szerepviselkedésre, a programok végrehajtására koncentrál.

Ha az elvont lehetőség szerinti bevételre figyelnénk, s nem a konkrét, itt már sérülne a célelérés. Az összefüggés fordítva is fontos, kiderülhet, hogy a környezetben, a piacon más kell, mint gondoltunk, s mást vesznek meg tőlünk, mint mi gondoltuk. Ehhez a konkrét bevételt hozó lehetőséghez hozzá szabad szabni a célokat.

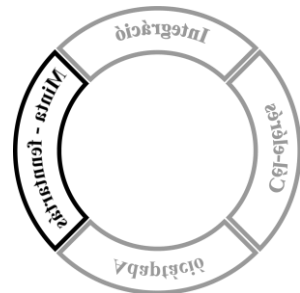
5.3.3. Integráció

Minden tekintetben az adaptáció ellenpólusának lehet felfogni. Míg a rendszer az adaptációs fázisban szinte felolvad – fele részben – a környezetben, addig itt a határ megvonása a fő feladat. A környezettel való intenzív kapcsolat, a rendszerben sok funkcionális feladat ellátását követeli, ami megterheli a rendszert. Ezért e külső és belső (csapat)szervezési feladatokat integrálni kell. E funkcióban a csoporttevékenység hangsúlya az egységek, a célok, a tagok közötti viszonyok és kötődések felerősítésére helyeződik át. A cselekvésben érintett személyeket, közösségeket (szociális objektumokat) a cselekvő már nem a szerint veszi szemügyre, hogy az milyen teljesítményre képes, hanem a csoportban elfoglalt státusai, minőségei szerint; konkrét személyként, nem egy átfogóbb osztály (bármelyik) semleges tagjaként kezeli, (mint például könyvelő, hanem úgy, mint a csoporthoz tartozó konkrét személyt, vagy kívülállót (azaz partikulárisan és érzelmi megítélés szerint). Az adaptációval tehát épp szemben állnak az integrációs fázisra jellemző attitűdök is. Míg az adaptációs fázisban a nagyobb külső rendszerhez, környezethez való illeszkedés objektív követelményei miatt a teljesítőképesség és a konkrét eredmény volt a fontos, ebben a fázisban, funkcióban a konkrét személyek önmagukban is fontosak. E funkció által erősödnek a kötődések, a barátságok, a szervezet szociális érzékenysége. Az elért célokból a tagoknak is részesedni kell. Ellenkező esetben terhelődnek, az emberi kapcsolatok, ami a munka rovására mehet.



5.3.4. Mintafenntartás. A latens állapot fázisa

Nyugalmi állapot. A csoportra ekkor az inaktivitás jellemző, a szórványosan felmerülő aktivitások a kulturális és motivációs minták ápolását, megújítását célozzák. A nyugalmi állapotban töltődnek fel azok a minták, értékszelekciós elemek, amelyek az aktív szakaszokban a többi, funkcionális rendszerproblémát megoldó tevékenység alapjául szolgálnak. E fázis másik feladata az adaptációs szakaszra való felkészülés. Mert akkor sem szabad elfelejteni az adaptációhoz szükséges mintákat, amikor éppen nem azzal foglalkozunk, akkor sem szabad elfelejteni a cél-elérés magatartásait, amikor nem azzal foglalkozunk.



Tipikusak e funkcióhoz a cég, a szervezet múltjából felidézett „hőstörténetek”, amelyek elmondják, hogy hogyan sikerült megbirkózni egy-egy feladattal, megmutatják ki milyen

kolléga stb. Ide tartoznak a szervezeti azonosság, identitás ápolását szolgáló rituálék, szervezeti események. Például a szervezet eredményeit bemutató ünnepek, szervezeti bulik, kirándulások, családi napok, de ilyenek akár a naponta történő közös étkezések. Ilyenek a bentlakásos szervezeti tréningek spontán esti beszélgetései, a munkahelyi közös kávézások stb. Mindazok a történések, amelyek a szervezet tagjait konkrét személyként, s a szervezetet konkrét közösségként, a „mi” közösségünként képesek bemutatni. Ezek az alkalmak teremtik meg azt a feltöltődési lehetőséget a szervezet egésze számára, ami miatt a szervezet tagjainak, mint konkrét embereknek „értelme van” ebben a közösségben dolgozni. Itt alakul ki a szervezet iránti lojalitás.

E funkciókra utaló kérdéseink is voltak az interjúkban, az elemzésnél így egy átfogó képet tudunk kapni a szervezet alapvető rendszerfunkcióiról, úgy ahogy az elbeszélők bemutatják.

A vizsgált szervezetek vezetőinek tagjainak korábbi szocializációja során korábbi szervezetekben alakult ki az az alapvető értékrend, amelyekkel beléptek a jelenlegi szervezetekbe, s e szervezetekben alakultak tovább az értékeik. A jelenleg működő szervezetek hozzájárulnak jelenlegi tagjaik, önkénteseik szocializációjához, s ezzel a folyamat megy tovább. E funkció létrehozza azokat az identitáselemeket, értékeket, magatartás mintákat, amelyekkel aztán új adaptációs ciklus indulhat. Ha az eddigi fázisok eredményesek voltak, a szervezet tapasztalatai önmagáról és környezetéről megnövekedtek, s e mintafenntartó funkcióval a szervezet és tagjai identitása is változik, s ezen alapulva új módon tehető fel újra a kérdés: Kik legyünk a környezetben? S ezzel ismét az adaptációs funkcionál vagyunk.

5.3.5. Rendszerfunkciók rendszere

Korábban a rendszerfunkciók működését egymástól függetlennek gondoltuk. Ám egy kutatásban, ahol a dolgozók vállalati kötődésének az összetevőit vizsgáltuk és kutatás kezdeti hipotézise az volt, hogy a dolgozók kötődésért a mintafenntartó funkció a felelős, s először e mintafenntartó funkciókat kezdtük összehasonlítani más szervezetekével. Azt vettük észre, hogy a konkrét szervezetekben a mintafenntartó funkció „feladatait”, megoldandó problémáit a többi funkció adja, így arra jöttünk rá, hogy a rendszerfunkciók nem egymástól függetlenül létező funkciók, hanem maguk is rendszert alkotnak.

Könnyebb az adaptáció (barátságosabb anyavállalati, s verseny környezetben), szervezettebb a célelérő funkció (jól működő anyavállalati vezetési rendszerekkel), s ez könnyebbé tette az integrálódást, s az összehasonlításban szereplő szervezetek és

anyavállalataiknak jól működő integrációs rendszerei is voltak, s mindez kevesebb terhet rakott a mintafenntartó funkcióra.

E kutatás végén azt állítottuk továbbra is, hogy a kötődésért a mintafenntartó funkció felel elsősorban, ám feladatainak tartalmát, annak mennyiségét és minőségét a többi funkció jó, rossz működése adja, így vizsgálatunkban - a dolgozói kötődés maga is csak a teljes rendszerfunkciós elemzéssel érthető meg. Ezért most már e rendszerfunkciókat is rendszerként kezeljük, amelyek bemenetet, környezetet jelentenek egymás számára.

Az itt bemutatott modellt több előzményből fejlesztettem ki. Volt egy a sikeres magatartásra alkotott „7 erő” modellem (Domschitz 1995), ezt integráltuk Parsons rendszerfunkciók modelljével és Koestler (Koestler 2000) holon elméletével. Az ágensleírás külső és belső perspektívájának megkülönböztetését Horányi – Szabó modelljéből vettem (Horányi – Szabó 2007). A társadalmi rendszerek elméleténél Luhmannra (Luhmann 1981) is kell utalni, tőle vettük a kidifferenciálódó alrendszerek koncepcióját, mely szerint a bonyolultsággal úgy birkóznak meg a társadalmi rendszerek, hogy alrendszerek differenciálódnak ki belőlük. Ez a vizsgált szervezeteknél a nagyobbaknál észlehető, azt lehet mondani, hogy a szervezet fejlődésével járó bonyolódás igényli a munkamegosztás kialakulását, s a bonyolódó szervezet fokozatosan kialakítja a differenciált funkcióit. Amíg ebben nem halad jelentősen előre a szervezet, inkább kiscsoportként is működik, s e rendszerfunkciókat egymás követő szerves folyamatban látja el. A bonyolódó fejlődés során kidifferenciálódó alrendszerek látják el e funkciókat.

A kutatásban a rendszerfunkciókra vonatkozó kérdéseket tettünk fel, a válaszokat diktafonra rögzítettük, majd a begépelt szövegeket elemeztük. Az elemzést kvalitatív kutatással végeztük.

5.4. Értelmmel teli világunk

Az emberi cselekvéseknek értelme van a cselekvők számára. Ezek az értelmek beleillesztik cselekvéseik eredményét egy társadalmi környezetbe, s ezzel utalnak egy szélesebb értelemre. Az R&D mérnökei konstruálnak tárgyakat, motorokat, szivattyúkat, ez munkájuk *tárgyi* dimenzió, e közös konstrukcióik közben gondolkodnak ezekről, s kommunikálnak róluk, s ehhez kellenek a közös *szimbólumaik*, s együttműködésük, beleilleszkedik egy szabályozott rendbe, például a szabványokba. A környezetvédő szervezetek konstruálnak a környezetet kímélő magatartásokhoz tudásokat és értékrendeket, s maguk is dolgoznak tárgyi eszközökkel. E konstrukciókban három féle tudás van. Tárgyakban, szimbólumokban, és „helyes-helytelen” dimenzióval leírt „mi a jobb” típusú tudásokkal dolgoznak az emberek. E tudásokat a priori módon megtalálják környezetükben, s minden szervezeti cselekvés visszacsatlakozik e környezetbe.

5.4.1. A kulturális niche

Az élőlények élőhelyének megnevezésére használják az ökológusok a niche fogalmát, s ez alatt az élőlény életfeltételét biztosító környezetét, az ökológiai környezetnek az adott élőlény által elfoglalt helyét értik.

Ha az emberiség élőhelyét nézzük, akkor első látásra egy *tárgyakban* bővelkedő környezetet látunk. S a tárgyi környezet által az ember sokféle természeti, ökológiai feltételrendszerben képes élni, úgy, hogy az éppen „valamilyen” természeti környezetben éppen (valahogyan) megfelelő tárgyakkal veszi körül magát. Normál esetben az éghajlati viszonyoknak megfelelő lakóház ez. Az ember számára az ökológiai niche kiegészül a tárgyakkal. Az R&D mérnökei e tárgyi világban a víz szállítással, szivattyúk tervezésével, előállításával foglalkoznak.

De az ember folyamatosan kommunikál is. Megszületése után (sőt a méhen belüli életében is már) folyamatosan kommunikálnak körülötte, szavakat, mondatokat, jeleket használnak, amelyek önmagukon kívül utalnak valami másra. Nevezzük ezt az ember *szimbolikus* eszközeinek, amelyek segítségével az emberek egymás közötti kapcsolataikban „csinálnak valamit”, amit kommunikációnak nevezünk, most anélkül, hogy kifejténénk, hogy mit is jelent ez a „csinálás”, e szimbolikus környezetet felhasználják problémáik megoldásához.

- Amikor arról kommunikálnak, hogy „rozsdásodik egy csapágó”, ami első megközelítésben a *tárgyi* világhoz tartozik,
- ugyanakkor, ahhoz, hogy ezt észlelni, közös kommunikációban megérteni tudják előtte meg kellett tanulni a „csapágó” és a „rozsdásodás” szavak használatához rendelhető tárgyi

jelenséget. A kifejezések valamikori használata nélkül nem tudnák észlelni se a jelenséget, s nem tudnának beszélni róla. Ez a *szimbolikus* világa.

- És azt meg kellett valamikor tanulni, hogy ez a jelenség „nem helyes”, „nem kívánatos”, mert veszélyforrást jelent. Ez pedig a „*mi a jobb típusú*” problémák világa.

A műszaki (de minden emberi, s a környezetvédelmi) probléma megoldásához mindhárom dimenzió hozzátartozik.

Az emberek viselkedése koordinált, céljaik közös rendszerbe illeszkednek. Illusztráljuk ezt az autóúton haladó autós segítségével. Az úton sok autó közlekedik, s mozgásukban van egy biztonságukat szolgáló rend, a KRESZ szabályrendszere. Vannak táblák, jelek, amelyek segítségével tájékozódni lehet, de ezek között olyanok is vannak, amelyek előírják az autós számára valamely követendő magatartást. Az aktuális helyzetben elő van írva, hogy éppen milyen célt kell követni és milyen magatartás tilos. Az emberi cselekvések koordinálásában célok, funkciók rendszere is van. Arra hivatkoztam az előbb, hogy van egy rendszer, ami szolgálja valamennyi közlekedő *biztonságát*. A KRESZ táblák utalnak valamilyen helyzetre, vagy viselkedés előírásra, de mindegyik utalás mögött van valamilyen „értelme” - értve ezt úgy, hogy van értelmes oka, hogy így legyen. Az „elsőbbbbségadás kötelező” tábla közvetlenül utal egy viselkedés előírásra, s utal ennek az előírásnak a „miértjére” is. Amikor megtanultuk e tábla jelentését, nemcsak azt tanultuk meg, hogy hogyan kell viselkedni, hanem még egy sor dolgot. Megtanultuk, hogy milyen balesetek lehetnek abból, ha nem tartjuk be e szabályt. De azt is megtanultuk, hogy függetlenül attól, hogy egyet értünk-e ezzel a szabállyal, vagy sem, ha e tábla ott van, ennek megfelelően kell viselkednünk, ellenkező esetben büntetéssel is kell számolnunk. S valahol azt is megtanultuk, hogy van egy rend, egy hatalom, amely ezt a viselkedésünket ki is tudja kényszeríteni. Erre a (kényszeríteni is tudó) rendre, mint az emberi társadalom intézményeire utalunk. Mindezek egy magasabb cél, érték érdekében történnek. Itt ez a közlekedők biztonsága, tágabban testi épségük megőrzése. S ha megkérdeznék miért fontos a közlekedők biztonsága, akkor az anyagi károk elkerülését és a közlekedők életének biztonságát mondhatnánk érvnek.

Megmutatkozik ezzel egy az emberi élőhelyre jellemző újabb tényező, nevezzük ezt egyelőre az emberi a cselekvések értelmes – *értelmi rendszerének*, a célok, a szabályozó eszmék, értékek közösen szabályozott összefüggő rendszerének. (s az ezeket hordozó intézményeknek). Az ember élőhelyéhez ez is hozzátartozik.

Mind a három tényező valamilyen probléma megoldására szolgáló eszköz. A kommunikációt is a problémamegoldó felkészültségek felől nézi a kommunikáció

participációs modellje. (Horányi 2007) Nevezzük őket problémamegoldó felkészültségeknek, s nevezzük ezeket együtt kultúrának.*

5.4.2. Társadalmi problémamegoldások

A kultúra pedig az eddigiek alapján, és ebben az értelemben *tárgyi, szimbolikus és értelmi* szerkezetekben létező problémamegoldó felkészültségeket jelent.

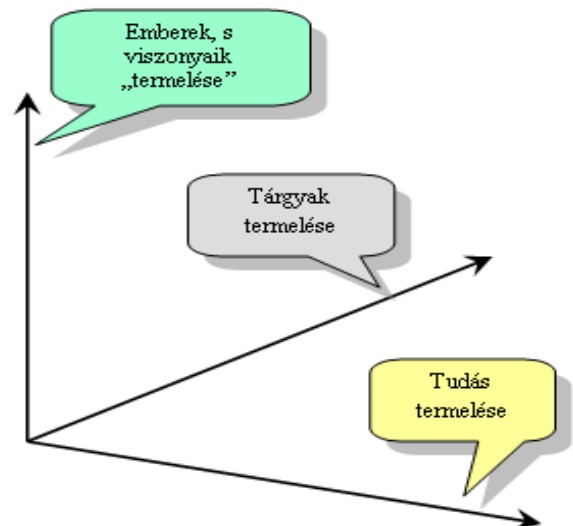
E három tényező rendszert alkot, ezek az összetevők nem függetlenek egymástól, s az egyszerűbb fogalmazás kedvéért e három összetevőt három-dimenziós társadalmi térnek tekintjük.

A hármas felosztást felsorolásszerűen tartalmazza több, az emberiségről szóló leírás. Lássuk egy hosszabb idézetben Tomasello leírását:

„Valahol Afrikában, úgy 6 millió évvel ezelőtt, az evolúció eseményeinek normális menete során az emberszabású majmok egy csoportja szaporodási szempontból elszigetelődött fajtársaitól. Az új csoport fejlődésen ment keresztül, majd újabb csoportokra bomlott szét, aminek eredményeképpen végül az *Australopithecus* nemzetségbe tartozó kétlábú emberszabásúaknak számos különböző faja alakult ki. Az új fajok közül azután mindegyik kipusztult, egyet kivéve, amely mintegy kétmillió évvel ezelőttig élt, s ez alatt az idő alatt annyira megváltozott, hogy nemhogy új fajnevet, de új nemzetségnevet is kellett találni számára, a *Homót*. *Australopithecus* őseivel összehasonlítva, akik 1 méter 20 cm magasak voltak, agyuk mérete az emberszabásúakéhoz állt közel, s nem voltak köeszközeik, a *Homo* nagyobb testalkatú, agya nagyobb méretű volt, s köeszközöket készített. Nem sokkal később a *Homo* elindult, hogy bejárja a Föld nagy részét, bár Afrikán kívüli portyáinak eredményeképpen kezdetben sehol nem jött létre állandó populáció.

Azután, szintén valahol Afrikában, körülbelül 200 000 évvel ezelőtt a *Homo* egy populációja új úton indult el az evolúcióban. Új életmódot alakított ki Afrikában, majd elterjedt az egész világban, legyőzve az összes többi *Homo*-populációt, olyan utódokat hagyva hátra, akiket ma *Homo sapiens* néven ismerünk ... Ezen új faj egyedei számtalan új testi jellegzetességgel rendelkeztek, így például nagyobb agyuk volt, de a legmegdöbbentőbbek mégis új kognitív képességeik és az általuk létrehozott alkotások:

- különféle céloknak megfelelően számtalan új köeszközt készítettek, a faj minden populációja külön, csak rá jellemző eszközhasználati „ipart” alakított ki - ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat hoztak létre, mint a



* Ez a rész - kissé máshogy - a Hamp Gáborral és Pete Krisztiánnal közösen írt tanulmányunkban található. (Domschitz –Hamp-Pete 2007)

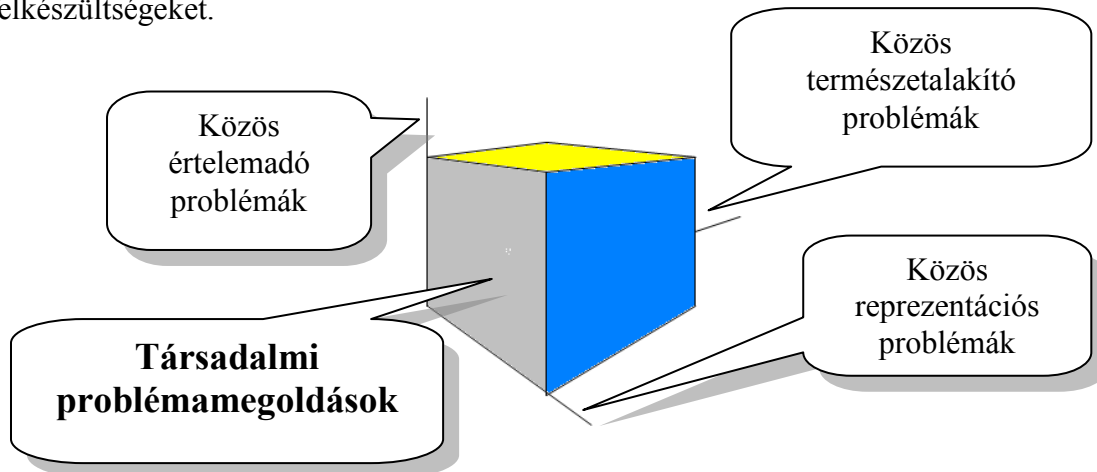
számítógépesített gyártási folyamatok;

- a kommunikáció és a társadalmi élet megszervezése céljából nyelvi, sőt művészi szimbólumokat kezdtek használni kőfaragványok és barlangrajzok formájában - ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat fejlesztettek ki, mint az írott nyelv, a pénz, a matematikai jelrendszerek és a művészet;
- új társadalmi szokásokat és szervezeteket alakítottak ki, a halottak szertartásos eltemetésétől kezdve a növények és állatok házasításáig - ennek végeredményeként egyes populációk olyan dolgokat alkottak meg, mint a tételes vallások, kormányzati, oktatási és kereskedelmi intézmények.” (Tomasello 2002)

Ebben a felsorolásban is látszik ez a három fajta konstruált felkészültség. Az ember konstruál:

- tárgyakat,
- a világ leírására, reprezentálására alkalmas szimbólumokat,
- és közösségi életét magatartását vezérlő eszméket, intézményeket

Mindhárom összetevő valamilyen probléma-megoldási típusra tartalmaz releváns felkészültségeket.

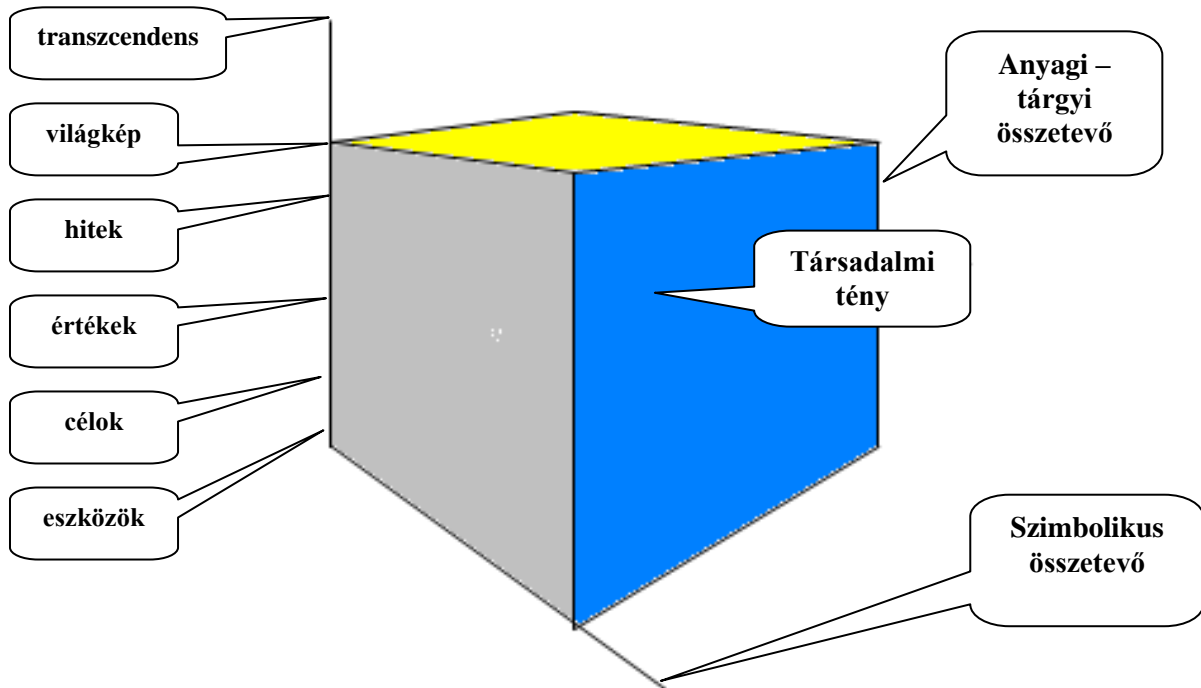


1. Vannak természetalkító problémák. Ezek valamely kívánt cél elérése érdekében a természeti folyamatokban kívánnak olyan oksági kapcsolatokat létrehozni, amelyek eredményeképpen a célnak megfelelő állapot jön létre a természeti állapotban. Ezért ezek eredményeként, az így létrejött tárgyi konstrukciókban *célszerű oksági* kapcsolatok vannak. Ezekben egy „hogyan csinálj” valamely célszerű oksági kapcsolatot típusú tudás van. A szervezetek egyik fajta problémamegoldó felkészültségeként a szervezet tárgyait is jelenti e felkészültségfajta. Ilyenek az R&D szivattyúi.
2. Vannak reprezentációs problémák, ez a világ célszerű, közös, összehangolt észlelésére, reprezentálására vonatkozó felkészültségeket igényli - ezt valósítjuk meg a szignifikációk segítségével, s a szimbolikus felkészültségekkel. Ebben is van hogyan csinálj típusú tudás, a szignifikációk előállításának konstitúciós szabályai segítségével hogyan

reprezentáljunk. Hogyan csináljunk közös, hasonló reprezentációt. Egyszerűen fogalmazva az emberek, szervezetek szimbolikus tudás formájában hordozott felkészültségét jelentik. Jellemzően ilyenek az R&D szivattyúiról szóló tudások, vagy a környezetvédőknél az ökológiai ismeretek.

3. Vannak értelmező értékelési problémák, ez a célok, cselekedetek, tárgyak, s reprezentációk helyességére vonatkozó problémákat jelenti, ezeket értelmezzük, értékeljük az értelmi, értékelő felkészültségeinkkel. Ebben egy „Mi a jobb” típusú tudás van (Horányi 2007). S ennek előállítására „hogyan állapítsd meg (állapítsuk meg közösen) hogy mi a helyesebb, mi a jobb” típusú konstitúciós szabályok működnek az intézményekben. Ezek a szervezet, a célok, a részek összerendezettségében, a rendben, az értékek rendszerében, az értelmes dolgokban rejlő, s a kapcsolatokban élő felkészültségek.

A társadalmi tények tömbjét, a hierarchikus „értelme” dimenziót részletesebben kibontva így ábrázolhatjuk.



Az is fontos lesz a későbbiekben, hogy a szervezeti cselekedeteinket, céljainkat is elhelyezzük e dimenzióban – valahol. S a szervezetünkre úgy is tekintünk mint cél elérő eszközre. Később majd részletesen bemutatom, hogy nem lehetünk mindig eszköz állapotban, újra és újra szükségünk van értelemmel telibb állapotokra is. Sok civil szervezetnél például ez egy intézményesülési gát is. „Nem akarunk munkaszervezetet, mert akkor elvész a közösségi viszonyrendszer.”

S megtanulunk cselekedni, megtanuljuk cselekedeteinket valamilyen célszerű rendben elhelyezni, s a célszerűségeinket egy értékrend függvényében látni, s értékeinket vissza tudjuk vezetni hiteinkre, s világgépünkbe.

Hasonlóképpen a szó, mondat, szöveg, téma, tematika, diskurzus, sorozattal a szimbolikus dimenzió bonyolultságának a növekedését tudjuk illusztrálni. A művelet, eszköz, gép, géprendszer, technológia, iparág, technika stb. sorozattal pedig a tárgyi, technikai eszközök egymásba ágyazott rendszerét illusztráljuk.

Ezeket, s ezek használatát a szocializációnk révén sajátítjuk el. Megtanulunk bánni a tárgyakkal, a fogalmakkal, s eligazodunk a helyes, helytelen, értelmes értelmetlen dimenzióban. S minden egyes új helyzetben e korábban elsajátított felkészültségeinkkel vagyunk jelen.

E három dimenzió részletesebb taglalásához egy külön tanulmányra van szükség, erre most terjedelmi okok miatt most nem vállalkozom.

A szervezetek tagjai is e három dimenziós társadalmi térben dolgoznak, s ezért, amikor szervezeti jelenségeket, viszonyokat vizsgálunk mindhárom összetevőre figyelemmel kell lennünk. Ezek konkrét példáit bemutatom a következő fejezetekben.

5.5. Kvalitatív fenomenologikus kutatás

A kutatásban az interjúkat kvalitatív kutatási módszertannal dolgoztunk fel. A kvalitatív kutatási módszertan a korábban szinte általános statisztikai, módszertanok dinamikusan fejlődő alternatívája.

Ez a fajta módszertan arra törekszik, hogy a vizsgált populáció, szervezet, csoport valóságát azokkal a fogalmakkal, megközelítésekkel írja le, amelyeket azok használnak, s a leírásba *minél kevesebb előzetes koncepciót vigyen*. Ez persze nem könnyű. Ebben a megközelítésben meghatározó egyfajta holisztikus emberkép, ami *igyekszik elkerülni azt, hogy a szervezetekre kívülről erőltessünk fejlesztési mintákat, és megértési koncepciókat*. E megközelítést jól leírja a lélektan egyik (hasonló értékrendű) áramlata a fenomenológiai

megközelítés. A fenomenológiai megközelítés ránk is hatást gyakorló következményei, melyek áthatják a munkánkat az alábbiak:

Arra összpontosítunk, hogy a problémákat, az egyéni és szervezeti problémákat *hogyan éli át az egyén*, hogyan élik át a szervezet tagjai. Nem annyira külső diagnosztikus mércével akarjuk megismerni a szervezetet és a benne dolgozó embereket, inkább *arra törekszünk, hogy azt ismerjük meg, ahogyan ők ismerik meg a szervezetüket, és a problémáikat*. Az úgynevezett „személyes konstruktumok elmélete” szerint a személyiségvonásokkal dolgozó pszichológusok olyan dimenziókkal írják le az egyéneket, amelyeket a pszichológusok előre alkottak. A fenomenologikus elmélet szerint a cél az, hogy azokat a dimenziókat fedezzük fel, amelyekkel az egyének írják le saját magukat, amelyeket használnak önmaguk és világuk értelmezésére és konstruálására. Az elmélet szerint a fejlesztés célja e személyes konstruktumok „valóság-hűbbé” és hatékonyabbá tétele. A szervezetfejlesztési munkára is alkalmazni lehet ezt a megközelítést, amikor arra törekszünk, hogy megismerjük a szervezetet úgy, ahogy leírja magát. Ezért a fejlesztőnek tanulni kell a fejlesztett szervezettől, ahhoz, hogy fejlesztő módon tudjon részt venni a folyamatban. Az érdeklődés középpontjában az élményeket átélő személy áll. A fejlődési folyamatban megpróbáljuk úgy megérteni őt és a szervezetét, és a szervezeti környezetben megértett helyét, ahogy ő érti meg, és e közös megértésből igyekszünk közösen tovább haladni.

Nem keresünk „objektív”-nak nevezett számszerű adatokat, mert az adathasználatban már előre ott van valamilyen konstruktum – a miénk. Nem keressük, hogy milyen adat mutatja be a mi értelmezésünk szerinti valóságot, s elfogadjuk, hogy minden adat értelme egy adatot befoglaló értelmezési konstrukcióban keletkezik. Csak ekkor adat. Értelmezési konstrukció nélkül nincsen adat. Ezért minden kérdőíves felmérésben előre ott van a kérdőív készítőjének világlátása, s a kérdőívvel bevitte a vizsgált valóságba.

De milyen az a valóság, amibe nem vittük bele a mi előzetes értelmezésünket? Azt gondoljuk, hogy lehetetlen nem bevinni előzetes értelmezési kereteket egy kutatásba (ezt csak egy ismeretelméleti fejtegetéssel tudnánk csak megerősíteni, erre most nincs idő és keret) azonban a fenomenologikus módszertan tudatosan igyekszik ezeket csökkenteni. Ez a fejezet éppen azt mutatja be, hogy melyek az előzetesen meglévő elképzeléseink a szervezetekről és kutatásukról. A kutató jobban teszi, ha bevallja ezeket.

A vizsgált szervezeteknek vannak problémáik ezt már a kutatási ötlet megszületése előtt is tudtuk. Mégsem úgy készülünk, hogy *előre* megfogalmazzuk, hogy mit kell a problémákról megtudnunk, csak annyit, hogy kérdezni fogunk a szervezetek és környezetük viszonyáról, a

vezetésről, az együttműködésről, a szervezet valóságáról. És hogy mik a problémák, egyáltalán vannak e, azt a válaszok későbbi elemzéséből igyekszünk kideríteni.

Tehát van, s volt hipotézisünk, (ezt, e fejezetben mutattam be), azonban ezt a lehető legtovább igyekszünk háttérbe szorítani, hogy ne a saját (vagy csak a saját) hipotézisünkkel, szemüvegünkkel lássuk csak a világot.

Ezért nyitott kérdésekkel kérdezzük,

- megkérjük a résztvevőket, hogy életük, s benne a szakmai életútjuk meghatározó szakaszait, időszakait, mesélgék el,
- megkérjük írják le, hogy mit tekintenek szervezetük, (munkakörük) számára környezeti tényezőknak, megkérjük őket, hogy jellemezzék a szervezet helyét a környezetben, itt rákérdezzük a szervezetek közötti együttműködésre, a hálózati kapcsolatokban rejlő pozitív és negatív jelenségekre
- megkérdezzük, hogyan működik a célok elérésének megszervezése, a vezetés,
- megkérdezzük a szervezet konfliktusait hogyan kezelik, hogyan integrálják, tartják egységben a szervezetet
- s rákérdezzük a szervezettel való azonosulást szolgáló dolgokra (lásd a szervezet, mint rész-egész c. rész)

A szervezetek és változó környezetük leírása a különböző interjúkban sok hasonló mintát mutat. Elsőre azt lehet mondani, hogy ez természetes, hiszen ugyanakkor a valóságnak a részesei a beszélők. Kommunikációkutatóként azonban azt mondjuk (s ez nem ellenkezik az előző mondat állításával), hogy valószínű közösen konstruált koncepcióik vannak a valóságuk leírására, s ehhez a szociális reprezentáció fogalmát használjuk.

A szociális reprezentációk a mindennapi élet kommunikációjában kialakuló koncepciók, magyarázatok halmazai, az élet valamely területéről. E magyarázatok mögött álló fogalmak eredeti forrása a tudomány, de a mindennapi életben történő használhatósága miatt, miközben átáramlik a tudományból a mindennapi gondolkodásba, átalakul. Az interjúkban van egy jó adag a mai magyar valóság leírásáról szóló közbeszédből, s annak egy civil és vállalati szervezeti szeletéről. Vannak a gazdaságból, politikából, civil szervezeti valóságból vett koncepciók, de ennek egy a saját valóság magyarázatára szolgáló változata alakul ki.

A máshonnan vett fogalmak, koncepciók átalakulásában jelentős szerepet játszik a fogalmi hálót befogadó, illetve megalkotó, alakító társadalmi csoport, (itt az együttműködő civil szervezetek vezetői, és az R&D dolgozói) mert a csoport a maga - világot értelmező

szükségletei szerint - átalakítja. Ezért egy-egy fogalomból más-más szociális reprezentáció alakulhat ki a befogadó csoport szükségletei szerint.

Az így kialakult szociális reprezentáció ezután részévé válik a csoport mindennapi tudásának: *a csoport gondolkodik, mérlegel, világot értelmez, egyszóval él vele.*

Nem mondhatjuk, hogy igaz az, amit e koncepciók mondanak – abban az értelemben, ahogy a tudomány keresi állításaihoz az igazság kritériumait. Igazak azonban annyiban, hogy ezeket használják a valóság megértésére, leírására, s a valóságban történő cselekvések leírására.

E koncepciók úgy is tekinthetők, mint a cselekvők valósága, mert ez valóságuk reprezentációja, és *a szereplők cselekvéseinek leírásán keresztül lehetséges cselekvési forгатókönyvek tárai.* Innen merítenek koncepciókat a leíráshoz, s innen merítenek mintákat a cselekvéshez. A cselekvések leírásai magatartásminták is egyben.

A szociális reprezentáció elbeszélésszerű. A szociális reprezentáció narratív kialakulásáról szóló elmélet szerint a hétköznapi tudásunk, s benne a szociális reprezentációk narratív szerkezetűek, az ismeretek átadása az elbeszélések szerkezete szerint történik. Ezért kezdtük az interjúkat a szakmai életúttal.

Az elbeszélések, szövegek, elmondják a cselekvők:

- Szervezetről, a környezetről alkotott képét, világképét, ezeket bemutató jellemző történeteket,
- megtanítják: mi mindent lehet, vagy nem lehet csinálni ebben a környezetben
- bemutatják a szervezeti működést, a vezetést, a vezetői együttműködést, jellemző problémákat.
- Eközben bemutatják a cselekvőt (ön maga számára is) lehetséges cselekvésrepertoárjával együtt, s narratív szerkezetben a „történet főhősének” lehetséges cselekvései kódolva vannak, s jövőben történeteinket innen szerkesztjük.

A feltételezésünk alapja az, hogy a szervezeti viselkedés azon alapul, ahogyan a szervezet tagjai gondolkodnak, s az hogy hogyan, s milyen fogalmakkal gondolkodnak, az meg azon alapul, ahogyan, s amit kommunikálnak a szervezeti valóságukról. Ezért az elbeszélések szövegei elemzésén keresztül a szervezeti magatartás megismerhető.

S, hogy mit találtunk, azt mutatom be a következő két fejezetben.

Harmadik rész

Tudáskombináló hálózatok

Konfliktusos beilleszkedés a környezetvédő hálóban*

E fejezetben bemutatom a környezetvédő szervezetekben dolgozók sajátos szocializációs mintáit. Majd az előzőekben megismert adaptációs funkciót elemezzük a szervezetek életében. Hogyan illeszkednek be abba társadalomba, amellyel szemben kritikusak, Vagy: hogyan konstruálják kommunikációikban e konfliktusos beilleszkedést?

6.1. A tudás hálójában. Gyökerek és identitás

6.1.1. Értelmmel teli történetek az életutakról. Hogyan lettem környezetvédő?

Interjúalanyaink környezetvédelmi non profit szervezeti vezetők, jellemzően ökológiai értékrendű szervezetekben. Az interjúk elején megkérdeztük őket arról, hogy milyen élmények, események, iskolák, hatások miatt alakult úgy az életük, hogy azt csinálják, amit csinálnak. Ezért az elbeszélte történetük úgy értelmes egész, hogy az aktuális (ökológiai, mozgalmi, szakmai) jelenhez vezető utat magyarázza. Az életút eseményei abba az értelmes szerkezetbe rendeződnek ezáltal, ami az éppen aktuális jelenhez vezet. (Ha máshová, más életterülethez vezető állomásokat kellene elbeszélni, valószínű más hatásokat írnának le.)

Vannak elméletek, amelyek az értelmet és az identitást is narratív szerkezetűnek vallják. (László - Thomka 1998). E szerint elbeszélésekben „tároljuk”, mondjuk el a dolgok, a cselekvések értelmét, s a cselekvő embereket is cselekvéseik szándékaival, értelmével „értjük meg”, s a narrativitás harmadik aspektusában valakit, (s önmagunkat, önmagunknak is) történetekkel tudunk bemutatni. A cselekvő alany - cselekvései történetében mutatható be. S ha radikálisan tovább gondoljuk ezt az irányt, e történetekben tároljuk azt, hogy kik vagyunk. S ha ezt is tovább gondoljuk még egy radikális lépéssel, a jövőbeni cselekvéseinket, s azok lehetőségeit is ebből a narratív tárból vesszük elő, s konstruáljuk. A múltat elbeszélő történeteinkben konstruáljuk a cselekvő képét, amely képből konstruáljuk a jövőbeni cselekvő cselekedeteit. Ezért a múltból szóló történeteknek jövőre ható következményei vannak. Éppen ezért tudva vagy tudatlanul, a múlt konstrukcióink se objektív konstrukciók, hanem e konstrukciókban benne van a konstruáló jelenbeli szándék. Éppen erre kérdeztünk rá. Mi hozta „ide”, ami egy „itt és most” értelmes történet elmesélésére buzdít.

Vannak gyakori mintázatok az életutakban, amelyek e civil, ökológiai szervezeti szerepvállaláshoz vezetnek. Meghatározó élményt jelentenek a kora gyermekkori élmények,

* Ez a kutatás a TÁMOP-2.5.1-07/1-2008-0128 projekt keretében készült. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

ahol a családból lehetett hozni olyan magatartásmintákat, értékeket, amelyeket a jelenben is élőknek azonosítanak az interjúalanyaink. Vannak aztán iskolai élmények, jó tanító nénik, jó nevelői hatások, az iskolából, vagy a család baráti köréből. Vannak gyerekkori majd egyetemi mozgalmi élmények, amelyek később elvezettek a civil szervezeti aktivitásokig. Az ifjúkorban valamilyen működő mozgalmi körben lehetett önkéntes munkát végezni, majd ez a munka életmóddá vált, s az interjúalanyaink vezetővé váltak szervezetükben.

Vannak olyan pályák, amelyekben a gyerekkori, iskolai nevelési hatások mintegy szerves következtében az ember egyszerűen belenő egy vezető szerepbe. Ám az ökológiai mozgalom szervezeteinél ez a szerves fejlődés is tartalmaz konfliktusos elemet, maga az ökológiai problematika miatt. Ez a konfliktus jobban látszik ott, ahol maga az elbeszélő találkozik egy problémával, s elkezd a probléma megoldásáért küzdeni.

Több interjúalanyánál találtuk meg azt a narratív elemet, amit a „megrendült világrend” kifejezéssel illet az irodalom. Eszerint a főhős addig viszonylag problémátlan „idilli” világába betüremkedik, valamilyen probléma, ami veszélyt jelent erre a világra. Esetünkben gyakran valamilyen környezeti problematika az, ami a gyerekkorban megszeretett természetet veszélyezteti, fenyegeti, s a főhősök e probléma megoldására szerveződnek. E történet a kaland narratív mintáját mutatja. Idill a régi világban – megrendült világrend, - a főhős(ök) küzdelme a világrend harmóniájának újra megteremtéséért – küzdelmek, bonyodalmak, megoldások, kudarcok, melyek értelme a világrend újraalkotásában van – s a történetek értelmes végpontjául e küzdelem eredményét gondoljuk, ám a küzdelem még tart.

Mindezek a hatások a jelenlegi szervezeti vezetők múltjában kezdődnek, de a „kaland” a jelenben is történik. Olyan értékek, tapasztalatok, tudások, s identitást meghatározó elemek vannak e történetekben, amelyek a vezetőik által a jelenlegi szervezetek értékrendjét is meghatározzák. E hatások első része a múltban történt, más részük pedig már olyan történet, amely ugyan az interjúalany élményeiről beszél, de a jelenlegi szervezetek életútját is jelenti.

E történetek tapasztalatokat, tudásokat, felkészültségeket jelentenek. Tapasztalatokat a világról, a világban rejlő értékekről, az értékeket veszélyeztető erőkről, s az értékek érvényesítéséről, az értékeket továbbadó, az értékeket védő cselekedetekről. A szervezetek és a korábbi múlt tudása így él tovább a jelenlegi szervezetekben.

Az életutakban, az „ide hozó” hatásokban megjelenik a tudomány és az irodalom is. Olvasmányélményeket is megjelenítettek a beszélők, amelyek meghatározóak voltak abban, hogy valamilyen ökológiai témában dolgozzon valaki.

Az előző részben bemutatott elméleti háttérben utaltunk a mintafenntartó rendszerfunkcióra. Az élettörténetek esetében korábbi szervezetek, családok szocializációs intézmények

mintafenntartó funkcióinak az eredményét látjuk. Ezért kezdjük ezzel, mert ezen előzetes minták nélkül érthetetlenek a jelenlegi magatartások. És e funkció bemutatásával fejezzük be majd a rendszerfunkciókkal leírt történetet, amelyben a jelenlegi szervezetek alakítják ki a megújított mintákat a jelen a közeli jövő és a távolabbi jövő számára. Amelyek majd újabb adaptációs magatartások bázisául szolgálhatnak.

E funkcióban jól áthatjuk azt, hogy a szocializációnk révén egy értelemmel, értékekkel teli világba nőünk bele, s hogy emberként „a jelentések magunk szötte hálójában” élő lény vagyunk. (Geertz 2001) E világ megértésére az előző fejezetben bemutatott modelleket használtuk. A következőkben életút interjúkból mutatunk be néhányat. A történetek önmagukban is szépek, ám a bemutatásnak az is a célja, hogy egy hosszabb életperspektívából láthatunk rá sok a jelenben talán nem is jelentőségén kezelt szocializációs hatásra. Az interjúkat megfigyelve észre is vehetjük az előző fejezetben tárgyalt háromfajta társadalmi felkészültség kialakulását. Az interjú részletek elején néhányszor jelezem egy-egy érték megjelenését, aztán elhagyom, hogy ne törje meg az interjúrészleteket.

Itt sok idézet következik, de ez az olvasó kedvéért van. Az idézetekben „sűrű” leírások vannak. Sűrű leírások, a Geertzi értelemben vett értelmezésekkel, a történetek értelemmel teli történetek, s attól tartok, hogy ha ezek helyett csak a „lényegüket” mutatnám meg, azzal elsápasztanám az eleven történet-folyamot, pedig az értelem éppen ezekben mutatkozik. A magyarországi környezetvédő mozgalom születése előtti, körüli milióból élhetünk át valamit.

6.1.2. Családi háttér - gyerekkor

Én értékes vagyok

„a szüleim. Tehát, hogy egy olyan biztos emberi háttérrel és egy olyan kiegyensúlyozott üvegházhatást kaptam életként, amit a mai napig úgy érzek, hogy szerencsés csillagzat alatt születtem. Hogy ők voltak a szüleim. Hogy végig segítettek, feltétel nélkül elfogadtak, támogattak, szerettek. Ez valami olyan biztonságot ad, úgy gondolom, hogy az egyik legfontosabb meghatározó az ember személyiségében.”

A természet értékes

„a szülők .. , mert szerintem a természet és természetszeretet, és a környezetvédelem iránti fogékonyságom innen indult, mert már apró gyerekkori élményeim között is szerepel, hogy rengeteget kirándultunk a szüleimmel, hál Istennek szerencsés helyen lakom, nem kell sokat menni, hogy természet közeli helyet találjunk. Nagyon sokat kirándultunk, sütöttünk, és ez egyrészt a közös élmény a családdal, másrészt a természetben történt, ez az ami elindított ezen az úton engem.”

A tisztesség, a természet értékes

„... a nagymamám, az az apai nagyanyám. És ő egy ilyen ... ő arra tanított, hogy tisztességesnek lenni...Hogy az nagyon fontos. Egyébként a nagyapám is ez a vonal,

de ő még azzal megfejelve, hogy ő nagyon-nagyon szerette a természetet. Nagyon, és nagyon sok sztorija volt arról, hogy a természetben lenni, az milyen felszabadító erő

...

Az alapos hozzáértés értékes.

(s ez az értékrend eleven az interjúvolt szervezetben, ökológiai értékeket valló professzionális, „Think Tank” szervezetként határozza meg magát ez a szervezet)

„... és milyen fontos dolog *érteni* a vizeket, a madarakat, a fákat, tehát, hogy így. Persze ő sem volt egy botanikus, vagy ornitológus, de hogy ez nagyon fontos. Statikus mérnök volt. Az apám is ugyanezt a vonalat vitte tovább. És ő államigazgatásban dolgozott, mint modellező közgazdász, vagy ökonometrikus. Nagyon fontos volt az ő természetszeretete, meg az a fajta látásmód, ahogy igyekezett az én környezetvédetségemet abba az irányba terelni, hogy amitől jobban hisznek nekünk majd az emberek. Tehát, amitől komolyabbá válik az a mondanivaló, amit a [Szervezetünk] is képvisel.

Kérdező: A látásmódról mondjál valamit...

Hát, számok, adatok, alátámasztás, tehát ő, mint makromodellező közgazdász, nagyon fontosnak tartotta, hogy ne csak a levegőbe beszéljünk, és ne csak az érzékelés, vagy csak az intuitív, vagy az emocionális, az igazságtalanságba vetett gyökerek, azok határozzák meg a mondanivalót és amikor nyilatkozunk, vagy én nyilatkozom, akkor kifejezetten ezt a részt sokszor hiányolta. És ezzel egy olyan irányba terelt, ami nekem nagyon fontos volt. Így utólag visszanézve, hihetetlenül sokat vitáztunk, meg kiabáltunk egymással ezeken a dolgokon, de hát az a helyzet, hogy igaza volt. Én is látom.”

„És igazándiból ezelőtt jóval volt a GYÍK Műhely, ami egy nagyon érdekes dolog volt, mert én általános iskolában jártam gyakorlatilag végig a GYÍK Műhelybe, ez akkor a Várban volt. Ez a Gyermek és Ifjúsági Képzőművészeti Műhely, valami ilyesmi, nem tudom pontosan, mi a rövidítése. De mondjuk ilyen, olyan figurák voltak ott, mint a Mozgóvilágból akkor éppen kirúgott képzőművész újságírók, meg a Szabados Árpád nevezetű képzőművész. És ők csinálták, és a gyerekeknek volt, egy ilyen állati kreatív valami volt. Bármivel bármit elő lehetett állítani. Mindig tempera szag volt és friss merített papír illat és akkor szóval ilyen nagyon menő dolog volt. És mindez egyébként a Vár kupola alatti teremben. Nagyon sok gyerek és minden hét végén sok időt töltöttünk ott. És nekem ez egy nagyon meghatározó élmény volt arról, hogy hogy lehet különböző erőforrásokból a legtöbb dolgot kihozni. Tehát ez egyfajta ilyen erőforrás hatékonyság, meg a kreativitásnak egyszerre egy olyan jó gyökere volt számomra, amit így...Nagyon érdekes hely volt. És szerintem meghatározó abban, ahogy én most megélem saját magam.

Kérdező: Hogyan éled meg saját magad ezzel összefüggésben? Erről beszélj egy kicsit. Úgy, hogy én ilyen szempontból speciális...én ugye igazgató vagyok, de nagyon nehéz nekem megélni ezt az igazgatóságot. Mert azért ez a gyerekes, ilyen tettvágy, meg, hogy én is részt akarok venni a létrehozásában a dolgoknak, tevételesen akár, vagy aggyal, vagy mit tudom én.”

A Duna értékes

„Átkerültünk a Dunakanyarba, Duna mellé, mi nyaranta mindennap lenni voltunk a Dunán, nagyon sokat úsztunk benne, nagyon sokat kenuztunk egyáltalán gyalogoltunk

a partján. tehát az hogy foglalkozik a (szervezetünk), a folyókkal és a Dunával, és fontosnak érzem a Dunának a kincseinek az örökségeinek a megőrzését.”

Az emberi kapcsolat értékes

„Tehát a falu 5 értelmiségijéhez mindenki kívülről jött. A pap, az iskolaigazgató, a tanító, az agronómus, ezek mind külsősök voltak. És a szüleim tartották a kapcsolatot...Ja, meg az állatorvos a szomszéd faluból, meg az orvos...az orvossal nem voltunk jóban, de az összes többivel összejártunk. Vagyis ők összejártak. És, hát, végül is vidéken nőttem fel, de mégis egy értelmiségi közegben. Tehát a szombat estéink azzal teltek azért, hogy az asztal alatt az állatorvos fiával olvastuk a különböző könyveket. Volt, amikor a Winnetou-t, volt, amikor mást, de tök jó volt.”

Társadalmi elkötelezettség, becsület

„Hát a nagypapámmal kezdünk, akivel én nevelkedtem, ő volt velünk kiskorom óta, ez az óvoda előtti, iskola előtti időszakban, és egy hát egy ilyen, társadalmi elkötelezettséget, és becsületességet láttam nála. Szerintem ez egy lényeges tényező. Ez a társadalmi elkötelezettség.”

Egyedül a természetben

„Az első cédula az úgy szól, hogy Kis Svábhegy-egyedül a természetben. Ez azt jelenti, hogy én 5-6 éves koromtól kezdve sokáig a Kis-Svábhegyen, akkoriban Martinovics hegynek hívták, egy kertes villában nőttem fel. Gyümölcsös kert volt, de a kutya sem törődött vele, ettük a gyümölcsöt, nem mondott senki semmit. Egy elvadult kert volt. Sok védett növény is volt a kert sarkában. A budai hegyvidék természetes vegetációja volt a kertben. A hegy tetején is, aztán végképp. És én nagyon sok időt töltöttem egyedül a kertben. Ülttem a cseresznyefa alatt, vagy ülttem a kerítés tövében és néztem a körülöttem lévő világot. Vagy kiültem a hegy tetejére délután, késő este és néztem a természetet. Vittem magammal növényhatározót, meg a madarakat figyeltem és néztem Budapest fényeit. Szerettem egyedül lenni a természetben. Ezt azért mondom, mert ez azóta is azt gondolom, hogy meghatározó élményem és sajátságom, hogy nagyon tudok örülni a kis apró szépségeknek, apró finomságoknak. Elnézegetek egy fűszálat, egy csigát, ahogy mászik hosszú percekig keresztül nézni, nézni, nézni, nézni és nem unom meg. És itt egy kicsit körbejár a dolog, mert mióta környezeti neveléssel foglalkozom, azóta is ez az egyik mondandóm, hogy a világot az teszi tönkre, ha állandóan a csúcsra törekszünk. Mindig folyton a csúcs, hiper, szuper, extra, stb., minden még gyorsabb még nagyobb, még újabb, stb. és elfeledkezünk a kicsi szépségeknek az értékeléséről. És hála Istennek, az én gyerekkoromban megtanultam magamban is értékelni ezt. És valószínű, a biológiai érdeklődésem is innen datálódik. Rengeteg megfigyelést tettem a természetben. Tehát azt gondolom, hogy ez az egyik oka, egyik háttere annak, hogy én biológia szakos lettem. Ennyit a kis svábhegyi kertről.

6.1.3. Iskolai, egyetemi meghatározó élmények - pedagógusok

„akire én a leginkább emlékszem, a Vera néni, a matek tanárom. Aki egy olyan pedagógus személyiség volt, hogy egy kicsit mintaként tekintem. Lehet, hogy ez nem olyan jó a gyerekeknek, mert Vera néni kőkemény volt és 100 kilós és fizikailag is fegyelmezett, legalábbis mindig beígérte, hogy rálép a lábunkra, ha nem figyelünk! És azt mindenki érezte ennek a súlyát, hogy ezt nem kéne kipróbálnunk! De olyan szinten bátorított, segített és adott minden támogatást meg nekem, hogy ez olyan...tulajdonképpen önbizalmat adott a vele való együtt dolgozás. Ő a matek tanárom volt és nagyon szépen engedett utamra az év végén és emlékszem, hogy amikor ballagtam, a Vera néni bevonult a szobába és elkezdett sírni. Nem csak miattam, mert ketten voltunk ilyenek az osztályban, akiknek 4 éven keresztül hibátlan volt a dolgozat füzetük. És arra emlékszem, hogy egyszer volt benne egy vessző hiba és külön kihívott és azt mondta, hogy ezt nem javítja ki pirossal, mert egy ilyen dolgozatba nem szabad belejavítani pirossal. És ezt most én javítsam ki, mert nem maradhat benne ez a hiba! Szóval ez nekem fantasztikus élmény volt.”

„96-ban jelentkeztem Gödöllőre. Tehát gimi után úgy döntöttem, hogy Gödöllőn, ezen a Környezetgazdálkodási és Agrármérnöki szakon szeretnék továbbtanulni és 96-ban fel is vettek. És akkor elkezdtem ezt a sulit, ahol végül is sok olyan input-ot, vagy életfelfogáshoz vagy szakmai dolgokhoz való hozzáállást kaptam, vagy tanultam, amivel gyakorlatilag most is dolgozom. Tehát tanított minket az Ángyán, a Gyulai Iván, tehát úgymond az iskola keretei között azokat a dolgokat tanultam, amivel most nagyjából foglalkozom. ... a Zöld Klubon keresztül 97-ben mi szerveztük Gödöllőn az OT-t”

„És itt az egyetemen volt még egy, a Kapai László, filozófia tanárom. Ő volt még egy ilyen, akivel lehetett a világ dolgairól kommunikálni. Neki egyébként semmi köze nem volt ehhez a körhöz. De maga az az igény, vagy az a lehetőség, hogy lehet kommunikálni olyan emberekkel, akik engem komolyan vesznek, ilyen szinten, így beszélgetnek...Tehát, feltettem neki a kérdéseimet és komolyan válaszolt. És nem gyerekként kezelnek.”

„Nekem általában eléggé meghatározóak a személyek, akikkel találkozom, nem annyira a téma, hanem az is nagyon fontos, hogy ki az az ember, akihez kötődik. És akkor az ELTE-n az egyik évfolyamtársam hívta fel a figyelmem egy újságban, mint egyetemi lap, hogy van egy ilyen Zöld Levél rovat és annak az alján ott volt, hogy kedden esténként találkoznak az ETK-nak a tagjai és várnak mindenkit szeretettel. És magamtól szerintem nem mentem volna el, de az Árpival eljutottam oda. És ott nagy meglepetésemre, találkoztam egy másik évfolyamtársammal, a Babarral, aki egyébként később a barátnőm is lett. Először, mikor becsöppentünk ide az ETK-s gyűlésre, akkor éppen valami nagy találkozó volt és ott volt a Csiriz és a Piros. Eléggé erős személyiségű emberek, tehát az látszott rajtuk, hogy van mondanivalójuk. Van gondolatuk a világról. Amivel én még korábban nem szembesültem, tehát felnőtteknél ...nagyon kevesen voltak olyanok, akikkel lehetett volna beszélni.

... mi voltunk az utolsó nagy generáció. És kicsit furcsa stílus is volt, mert a Piros is, meg a Csiriz is a régi idők feelingjét idézte. Bőrkabát, meg műanyag pulcsi, az vicces is volt. De ugyanakkor volt bennük valami nagyon vonzó, tehát a Piros, hogy akkor is már elég idős volt, de olyan lelkesedéssel bírt beszélni mindenről. És azt hiszem, nagy

szerencsém volt, hogy egyből valahogy olyan helyzetbe sodródtunk, hogy valamilyen tevékenységben is részt tudtunk venni a Babarral. Aztán ... később a Zöld Utánpótlás Munkacsoportba tartoztunk és .. újra papírt árultunk, szelektív gyűjtést szerveztünk, ami nehézségekbe ütközött természetesen. De mégis volt valami olyan dolog, amit értelmesnek tartottam, azt éreztem, hogy mélyebben része vagyok az egyetemi életnek, csinálok valamit az egyetemért. És jó érzés volt, hogy a büfé előtt készítettünk egy ETK faliújságot, ahova kiraktunk híreket, ez egy rendszeres tevékenység volt, hogy igen, oda menni kell frissíteni. És néha érkeztek rá válaszok, amiket kiraktunk oda, cikkeket és jó volt. Mozgalmi...szerettem, hogy emberekkel kapcsolatba lehet kerülni és úgy csinálunk, mintha fontosak lennénk. Vagy valamire akarjuk tolni a világot. Ez elég meghatározó és pozitív visszajelzések is voltak, a Zöld Levél rovatot is vittük és akkor abba írtam egy cikket az állatkísérletekről, és akkor többen megállítottak, felismertek, az jó volt. Azt is éreztem, hogy van egy-két ember, aki erre figyel, ezt eddig nem tapasztaltam volna. Meg mondjuk, ha az újra papír árusításunkat senki nem igényelte volna, akkor elveszítettem volna lelkesedésemet, de a pozitív visszajelzés mindenképpen lelkesítő volt. Ebbe valahogy fokozatosan bevonultam, az ETK-ban egyéb programokról is hírt kaptunk, akkor arra mindig elmentem, és nagyon sok évem ment el arra, hogy csak ültem előadásokon és hallgattam, hogy milyen okosságokat mondanak és az valahogy kitöltötte az életemet.

Tehát olyan emberek voltak, akiktől úgy érzem, lehetett tanulni, azokra az előadásokra is azért jártam, mert úgy éreztem, hogy valami alakul a fejemben, persze akkor nem volt tudatos, csak nagyon érdeleltek ezek a dolgok és akkor valahogy az én gondolkodásom is alakult persze. És fokozatosan éreztem, hogy ez így egy bizonyos elszigetelődést is eredményez. A családom nem nagyon értette ezt az egészet, hogy miért kell ezzel foglalkozni, de akkor még nyilvánvalóan nem merült fel, hogy ez nekem megélhetés is lehet. Annyira nem aggódtak emiatt, de később ez nagyon nem tetszett nekik. A munkahelyem is egy ilyen helyen volt, tehát nem is tudták hova rakni, civil szervezet, mi az, mit csinálok én ott? Persze nagyon kevés volt a fizetés is, tehát nem egy diplomás embernek való munka. Velük nem nagyon tudtam erről beszélni. Aztán mikor 1-1- családi eseményre állítottunk be, nem nagyon jártam, pont amiatt, hogy nagyon beszippantott.”

„Elmentünk Herz Adri nénihez, hogy akkor most mit csináljunk? Mit tanácsol, mit gondol. A lakására mentünk. Rengetegszer voltunk a lakásán. Két zongora volt, az egyiknél ült ő, a másiknál ültem én, majd erről is mesélek. Nagyon fontos élményem. Hogy ott ültünk a lakásán, édesanyám, meg mi hárman. Na, mit csináljunk Adri néni. Hát, Matyikám, ma van péntek. Hétfőn meddig vagy iskolában? Kettőig? Jó, akkor utána idejössz hozzám és onnantól kezdve minden nap idejössz utána. És így is volt. És Matyi majdnem egy éven keresztül minden áldott nap, még szombaton és vasárnap is elment zongoraórára Herz Adri nénihez. A lakására. Fel is vették zeneszerzés szakra. Herz Adri néni egy tábla csokoládét nem volt hajlandó elfogadni ezért. A másik domináns élményem, hogy ő ül az egyik zongoránál, én a másiknál és eljátszok valamit. Akkor ő is eljátssza: próbáld csak meg így...és akkor én próbálom a másik zongorán. Tehát nem szövegelt, hanem megmutatta, hogy kell csinálni. Ez az egyik. A másik meg, amit nagyon megtanultam tőle, hogy ha nem készültem el egy darabbal, akkor nincs mit róla mondani. Menj haza, tanuld meg. Utána, ha elkezd mondani, aprólékosan, hogy ezt egy kicsit így, azt egy kicsit úgy, ezt próbáld meg amúgy, sorolja, sorolja, sorolja a javítandókat, azt mondod, hogy na, most már ez jó, most már érdemes vele foglalkozni. És ez annyira bennem maradt, hogy később az egyetemen,

főiskolán módszertan tanár lettem, akkor ez egy nagyon fontos alapelvnek tekintettem és milliószor hallgattam meg, hogy ne hogy rossz érzésük legyen attól, hogy én meglátogattam egy órájukat, hospitáltam, az óralátogatás után elkezdtem mondani a hibákat. Nehogy azt higgyék, hogy az baj. Az azt jelenti, hogy jó, most már van miről beszélni.”

„Mikor ő megérezte azt, hogy én érdeklődöm a természet, a biológia iránt, akkor elkezdett engem menedzselni. Pl. amikor középiskolás voltam, 3.-os még csak, akkor készítették elő Az Emberi Test c. nagy, kétkötetes könyv ... a második kiadását és akkor K. Gy. nyelt egy nagyot és azt mondta, hogy ő engem megbíz azzal, hogy a második kiadásban a szakkifejezések egységesítését intézzem. Ami azt jelenti, hogy kaptam 800 gépelt oldal, írógéppel készült oldallapot, kéziratot, meg az eredeti kiadást, és az volt a feladatom, hogy nézzem végig, hogy a hipofízis, az y-nal, vagy i-vel van-e írva? Ne én döntsem el, csak figyeljek oda, hogy írható y-nal is, de az a lényeg, hogy a könyvben egyforma legyen. És akkor én szépen gyűjtögessem ki. És akkor az azt jelenti, hogy nekem emlékezni kellett 80 oldal múlva, hogy hoppá, a hipofízis már szerepelt, hol is szerepelt? Visszalapozás, hogy ott i-vel, vagy y-nal...és egy óriási nagy szógyűjteményt csináltam, hogy 1-1 szó hol fordul elő, hányadik oldalon a könyvben. A glükózt 3 féleképpen is lehet írni, ó-val, i-vel, ü-vel, y-nal, 4 féleképpen....ez azért volt jó feladat, mert mire a könyv végére értem, nagyjából megtanultam a könyvet. Tulajdonképpen olyan figyelmesen kellett olvasni, hogy a végére betéve tudtam az egészet. Ez is biztos benne volt abban, hogy biológus lettem. Hogy biológia-kémiára jelentkeztem az egyetemen és még egyetemista voltam, mikor azt mondta, hogy na, András, én most beíratlak téged a Biológiai Társaság Didaktikai Szakosztályába. Aminek ő volt a vezetője. Igen? Jó. Még itt nincs vége a történetnek, erre azt mondja, hogy októberben lesz egy tantárgy-pedagógiai nap, minden évben van ilyen tantárgy-pedagógiai nap, amit Biológiai Társaság, Didaktikai Szakosztály szervez, és ott te tartasz egy előadást! Én? Miről? Majd mindjárt megbeszéljük!

És innentől kezdve ez volt a rendszer. ... egyszerűen úgy menedzselte, hogy bedobott mindenféle feladatba, bejelentettelek téged, hogy előadást tartasz, na, beszéljük meg és akkor megbeszéltük, hogy miről tartok előadást. és akkor megtartottam az előadást, egyetemistaként...”

6.1.4. Mozgalmi élmények

Úttörő

„az általános iskolánál még megszokott, hogy a jó tanulóból csinálunk vezetőt. Tehát, hogy ott én úttörővezető voltam, nagyon élveztem, táborokba jártam. De ott még az úttörővezetésnek olyan nagy közösségépítő szerepét nem láttam. Tehát az inkább egy kicsit kiemeltebb tanuló, mint a többi, és ezt megtanulja, hogy hogy kell 400 diákot köszönteni és vigyázz-ba állítani. 1214-es, vagy hányas úttörőcsapat, vigyázz! És akkor nem esel zavarba attól, hogy 400 ember előtt állsz egy színpadon és beszélsz hozzájuk. Mert azért csak el kellett mondani azt a búcsúztatót, azt a köszöntőt. Remegett nekem kezem-lábam, de ezt senki más nem látta. Begyakoroltatták velem a tanár nénik ötször, nyolcszor, tízszer, színfalak mögött, izé, és akkor kilöttek és akkor megcsináltam és azt hiszem, hogy ez sokat jelentett. Tehát, hogy a nagy szereplés.”

„még gimnazista voltam, talán első, amikor ifivezető lettem. És ez az Óriás nevezetű fazon, aki azóta meghalt, el sem tudom mondani, mi a becsületes neve, ő volt a

kispesti Úttörőházban egy vezető és engem felkért klubvezetőnek. Akkor ez éveken át meghatározta az életemet. Akkor az már egy komoly cím, szerepvállalás volt, 15 évesen. És nagyon sok mindent tanultam abból az egész folyamatból, a szervezkedésből, a közösségi élet, a mozgalmi aktivitás. Úgyhogy a gimnazista éveimet ez le is kötötte”

KISZ

„egy középiskolában, ha valaki szervező hajlammal volt megáldva, szervező képessége volt, hol tudta kiélni? Vagy a diákönkormányzatban, vagy a KISZ-ben. A kettő egyébként nem vált szorosan egymástól ketté. És akkor én elkezdtem járni klubdelutánokra, csináltunk klubszobát az iskolában, szóval egy csomó dolgot. És akkor egyszer csak volt egy nagyon jó fej lány, aki az én elődöm volt, úgy hívták, hogy K. Éva. És egyszer csak odamentem az Évához és azt kérdeztem: figyelj, hogy lesz valaki KISZ titkár? Így első után. Éva rögtön kinézte, hogy ugyanezt a mondatot mondta el 3 évvel ezelőtt, szerinte én leszek az utódja. És akkor onnantól kezdve az Éva tudatosan foglalkozott velem, és nagyon-nagyon érdekes és azért emeltem ki Cs. Gábort, aki nagyon meghatározó volt, ugyanis akkor ő volt az iskolai titkár a KISZ Bizottságon. Tehát ő volt a felelős a középiskolák irányításáért, vagy segítségéért, patronálásáért. Vagy ki tudja, hogy hívják ...Lehet, hogy ennek volt egy politikai kontroll funkciója, lehet, hogy ügynökök voltak közöttünk, én nem tudom...Én az egészből annyira emlékszem, ami tényleg meghatározó volt, és még az ideológiai körítést is tulajdonképpen majdhogynem el lehet felejteni...Mi megkaptuk azokat a tréningtechnikákat 16 évesen, amiket most tanítunk. Nekünk volt brainstorming, csak úgy hívtuk, hogy agyvihar, volt flipchart papír helyett csomagolópapír, vastag filcek helyett zsírkréták, de ott 16-17 évesen mi stratégiát terveztünk az iskolai KISZ szervezetnek tízen, húszan. Mi akcióterveket csináltunk, amiket most projekt-tervnek hívnak, ugyanezek voltak a részei. Tehát azok a technikák, amiket most eladunk, mint tréningtechnikát, vagy team-building technikát, azokat mi ott KISZ vezetőként megkaptuk és alkalmaztuk. Ez egy olyan iszonyatos tudás, amire én nem tudok nem pozitívan gondolni. Én 17 évesen vezettem táborot ezekkel a képességekkel.”

Meghatározó mozgalmi személyek, s könyvek

„A Gy. Iván mesélt két könyvről, a Lovelock Gaia könyvéről, és a Schumachernek „A kicsi szép” könyvéről. Találkoztam I. Gyurival, Cs. Attilával, tehát nagyon sok mindenkivel találkoztam, ami meghatározó volt megint szakmailag, amivel elkezdünk foglalkozni. Akkor elkezdtem fejleszteni a könyvtárat Vácott a stúdióban, akkor megjelent a TV-ben, úgy kellett utána járni egy könyvnek a váci vízszennyezésről először, akkor azt végig olvastam, hogyan szennyezték el a váci vízbázist. Megismerkedtem csillagászokkal, meteorológusokkal az ELTE-ről. Velük szerveztünk egy szakkört kint Vácott az egyik iskolában. S nekem Vácott gyerekeket kellett toborozni, és az úgy történt, hogy bementem az ELTE Klubba Sz. Péterhez, akinek elmondtam, hogy szeretnék egy klubot Vácon, és azt mondta, oké itt menjek be egy órájára, akkor tanított. Bementem egy órájára és ez az ember fogta és a diatárát, több százból álló diát, levetítette egy ökológiai összefüggésekről szóló, és a miért védett, mire fontos, miért érdekes, gyakorlatilag az ökoszisztémáról egy diavetítést, és odaadta nekem a diatárát és azt mondta, szerezzél még gyerekeket. Ott volt nálam egy hónapig. Ez olyan kincs lehetett és így ideadta nekem és a Péter is nagyon meghatározó. Később nagyon komoly munkakapcsolatba kerültünk, ez a munkakapcsolat nem lett volna feszültségmentes, mert lett volna miért, de én soha

nem tudtam neki elfelejteni, inkább kikerültem az összes feszültséget vele, mert én annyira hálás vagyok azért, hogy elindított így szakmailag, tényleg azok a diák ... Nem az, hogy odaadta, hanem, amiket hallottam tőle, hogy ő ezekről mesélt, egy csoda volt. Rögtön az egyetem után az egyik barátommal, inkább már a szülés környékén volt, írtunk egy természettudományi történet-könyvet, ami arról szólt, ami meg arról szólt, hogy az ő mániája volt, ő találta ki, és hogy ne essen szét a tudomány darabokra. Legyen az egybe, hogy az olyan világképet adjon, ... koronként, Descartes-ig ment is, addig egybe volt, de utána mi is szétdaraboltuk, kémiára, biológiára és egyebekre. Az én feladatom, a fizika és a csillagászat volt ebben a könyvben. Nagyon hálás vagyok a Lacának, mert ő préselte ki belőlem azt, hogy egyáltalán megírtam, mert én magamtól nem tudtam, hogy kell, nem mertem hozzáfogni. Meg különben is, végül is megcsináltuk, nagyon büszkék voltunk S. Tamás, aki később a Új Pedagógiai Szemlének volt a szerkesztője, ő volt az az iskolaigazgató-helyettes, aki felkarolta ezt a tankönyvet és az ő iskolájában tanításra is került.”

„Én úgy kerültem a [szervezetbe] hogy láttam egy plakátot, ami tetszett, akkor még egyetemista voltam, tehát nem tudtam semmit a [szervezetről]. Egy plakátot láttam, egy utolsó jó tanács a nyári szünet előtt, hogy az emberek menjenek csavarogni. És tetszett, el is tettem a papírt még mindig megvan. És utána mikor jött a következő tanév, akkor kerestem meg a [szervezetet], valami hirdetést láttam, hogy lehet menni gyűlésekre minden x időpontban. És egyszer elmentem, és láttam, hogy ötletek valósulnak meg ilyen környezetvédelmi témában, és ez úgy megfogott, hogy akkor lehet, hogy értelmes dolog, és érdemes gondolkodni dolgokon, amik megvalósíthatók. Igen, aztán hamar kiderült, hogy itt elég jó társaság alakítható ki, többen jöttek amikor én, és elindultunk mindenféle szervezkedésbe, csináltunk ezt- azt szerveztünk rendezvényeket, napokat amiknek így látszott, hogy vannak eredményei. Már a mostani eredményekhez képest ezek ilyen nagyon viccesek voltak, elkészült, elkészült, egy könyvjelző, de ezek így adtak lendületet, hogy maradjunk, meg elindult az ablak a földre vetélkedő is, az is ilyen olyan jó érzés volt, hogy ennyi gyerek így örül neki.”

„És ezek után két általam nagyra becsült személy neve szerepel, Gerard Durrell, és David Attenborough. Akiknek inkább a Durrelltől az ilyen regény formájú irodalmi könyvei, amik nagyon megragadtak, kezdve az amatőr természetbúvárral. Rendkívül nagy pozitív töltést bír adni, és a regényes forma mellett inkább a szakmaiság, és nem baj, ha közben fogalmazom magam, hogy inkább a tudományos alapokon megíródott művek, amit David Attenboroughtól olvastam, és láttam, melyek ugyancsak pozitív töltéssel, láttak el.”

„Daniel Quinne az Izmael című regénye ... akkor olvastam először, és nem tudom megmondani, hogy hányszor olvastam. Hát. Nem mondom, hogy ateista vagyok, de ez a könyv teljesen megvilágításba helyezi az ember szerepét a földön, mint ahogy azt egyes vallások, teszik. És egy gorilla és egy ember párbeszédéről szól a könyv. És olyan helyre teszi az embert, ahol még nem mondom, hogy nem tudtam, csak nem fogalmazódott meg bennem, hogy nem mi vagyunk itt az atyaúristen a bolygón, nem mi rendeltettünk itt uralkodni, és uralkodni az élőlények felett, az lenne a célunk, hogy megpróbáljunk velük együtt egyenjogú tagként ebben a Föld nevű szervezetben anélkül, hogy bármi más élőlény kárára legyünk.”

Bokor

„A Bokor közösségbe rajta keresztül kerültem, és ott a 80-as évek vége felé, ami nekem az a tizenennyolc év utáni időszak, akkor hát egyrészt ezt a világot ismerjük meg együtt, gondolkozzunk, de például a családsegítőbe jártunk, segítettünk szociális vásárt rendeztünk, szóval egy ilyen típusú szociális elkötelezettség, amellelt volt egy ilyen béke mozgalmi vonulata, meg környezetvédelmi.”

6.1.5. A „megrendült világrend”

Az interjúalany valamikor beleakadt egy megoldatlan problémába, s elkezdett dolgozni a probléma megoldása érdekében. A „megrendült világrend” kifejezéssel arra utalunk, hogy a főhős addig viszonylag problémátlan „idilli” világába betüremkedik, valamilyen probléma, ami veszélyt jelent erre a világra.

„Azt akarom mondani, hogy olyan 17-18 éves voltam, amikor ez feljött, így problémaként. [Bős Nagymaros] Egy beruházás, úgy hallottuk, tizenhat - tizenhét éves koromban volt, akkor jelent, meg a Duna körüli ügy a szélesebb nyilvánosság előtt, és elkezdett foglalkoztatni a kérdés. És amikor a katonaságnak vége lett, egyből elkezdtem a főiskolát, és az első héten mentünk tüntetni, soha nem felejttem el, amikor volt a parlament előtt az a több tízezres tüntetés, és később is mentük ilyen élőláncos dolgokra, Bős-Nagymaros ügyében. Ami ebből fontos, hogy ez volt az első ilyen jelentősebb környezetvédelmi probléma, ami az agyamba beszivárgott. És részt is vettem benne. És az ember rengeteg mindent tanult, így óhatatlanul szélesedett a rálátásom a dolgokra, meg komplexebben közelítettem meg a kérdéseket.

(Kérdező): Kíváncsiság, hogy amikor először találkoztál a Bős-Nagymarossal és ..akkor már érzékelték az itteniek, hogy ez nem oké? Hogy tönkreteszi a Dunakanyart, meg az aggodalom már megvolt, vagy akkor még nem ...

Hát ez így folyamatosan jött elő, az biztos hogy probléma volt, és ezért volt egy kisebb helyi lakossági ellenállás. Már az elején, hogy kisajátítottak Duna parti telkeket, nem csak üdüloket, hanem lakóházakat is, erőteljesen elkezdtek nyírni a Duna menti fasorokat, már nem volt a Duna partja ugyanaz, mint korábban, más volt a látkép, mások voltak a fürdési viszonyok is, nem mindegy hogy negyven fokban ott vagy, vagy árnyékban. És aztán utána, hogy a Dunakör is megjelent, úgy más szempontból is elkezdtek a helyiek vizsgálni a kérdéskört, másképp néztek rá, ez egy folyamat. És egyre erősödött, mint ahogy a helyiek között, akkor is, meg ma is vannak olyanok, akik azt gondolják, hogy ha már elkezdtek, akkor meg kellett volna építeni.”

...

„...ott a honvédség 89-ben lezárt egy területet, Göd belső részein, azt mi az első gödi Föld-napi felvonuláson mi megnyitottuk, a helyi akkori ellenzékkal együtt. SZDSZ-esekkel MDF-ekkel együtt. Abból ilyen büntetőfeljelentés lett. De az egy nagyon nagy lépés lett, mert úgy gondolták a gödiek, meg az országban is, hogy a honvédséghez nem lehet hozzányúlni. Amit csinálnak nem lehet még kritizálni sem és átvágtuk a kerítést, a sajtó jelenlétével. Tehát az egy ilyen nagyobb lépés volt, és siker is volt, utána azt a területet, megkapta Göd. Az önkormányzat megkapta, leszállt róla a honvédség, aztán a következő nagyobb, hogy a gödi zöldeskedésen keresztül bekerültem a Göncölbe.”

„Kispesten jártam gimnáziumba és ott ... elég sok busz közlekedik és ez volt egy tapasztalat, hogy amikor jártam a gimibe, akkor már szívtam ezt a levegőt, ami a buszokból kijött, illetve olvastam egy újságcikket, hogy a légszennyezettség milyen, tehát, hogy egy csomó csecsemő már agykárosodással születik, és akkor ezt a kettőt így... tehát ez a cikk nagyon sokszor eszembe jutott, a gimiben, amikor jöttek ezek a buszok és valahol ott elkezdtem érdeklődni a környezetvédelem felé, hogyan van ez, a biológia, meg jártam fakultációra és így kerültem az ELTE biológus szakra. Akkor igazából afelé tolódtam.”

6.2. Adaptáció – Szerepvállalás a környezetben

A vizsgált szervezetek mindegyike több mint tíz éves, néhányan 20 éves múltra tekinthetnek vissza, intézményesültek, kialakították a környezetük számára megismert szerepeiket s beilleszkedtek a környezetükbe, s sikeresen dolgoznak vállalt küldetésükön.



6.2.1. Általános szerep

Rákérdeztünk arra, hogy a szervezetek vezetői milyennek látják a szervezetük helyzetét a környezetükben. Milyen szerepet látnak el, hogyan hatnak a környezetükre, s a környezet hogyan hat rájuk. Ez a szempont az adaptációs funkció szempontja.

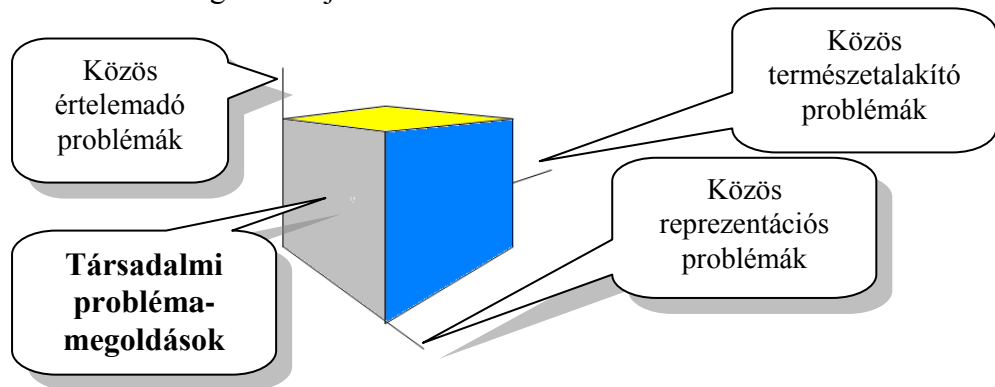
Az adaptáció két fő kérdésre irányul, arra, hogy

- Mi legyen a szerepünk a környezetben? E kérdésben találja meg a szervezet azt az szervezetre vonatkozó, s a (humán)ökológiai fülkéhez hasonló helyet, amiben el tud a környezetében helyezkedni. A társadalmi jelenségek, létezők esetében ez nem (csak) ökológiai, hanem *előbb* társadalmi fülkét (niche) jelent.
- Hogyan alkalmazkodjunk a környezethez? E feladattal a szervezet a környezethez való megfelelést, illeszkedést biztosítja. Milyen legyen a szervezet, hogy a környezet észrevegye, elfogadja, hogy hozzáférjen forrásokhoz, hogy támogassa, s ne gyengítse.

A szervezet e kérdésekkel helyezi el magát *előbb* a társadalmi létezők rendszerébe. Az *előbb* nem ontológiai besorolás, és nem az előbbre valót jelenti. Előbb vagyunk a társadalomban, mint a természetben. Nem időben, nem a természeti létező talapzata értelmében, hanem abban, hogy a természetben belül van a társadalom, s ezen belül a szervezet, s a szervezeteknek, embereknek közvetlenül a társadalom a környezete. Először itt kell tudni léteznie, s csak ezután viszonyul a tágabb környezetéhez. Csak a társadalomban, (a 3 dimenziósként bemutatott) társadalmi térben alakul ki a fogalomkészlete, az értelmi rendszere, amivel egyáltalán, *nézni tud* bármire is. S az ökológiai mozgalom éppen e

„tekintet” átalakításán dolgozik, de ekkor is benne marad a társadalomban. Ennek itt azért van különös jelentősége, mert az ökológiai mozgalomra jellemző gondolkodásban előbb van a természet, mint a társadalom, s bár ez ontológiailag és történetileg igaz is, de minthogy a mozgalom is benne van a társadalomban, *számára* is a priori a társadalom.

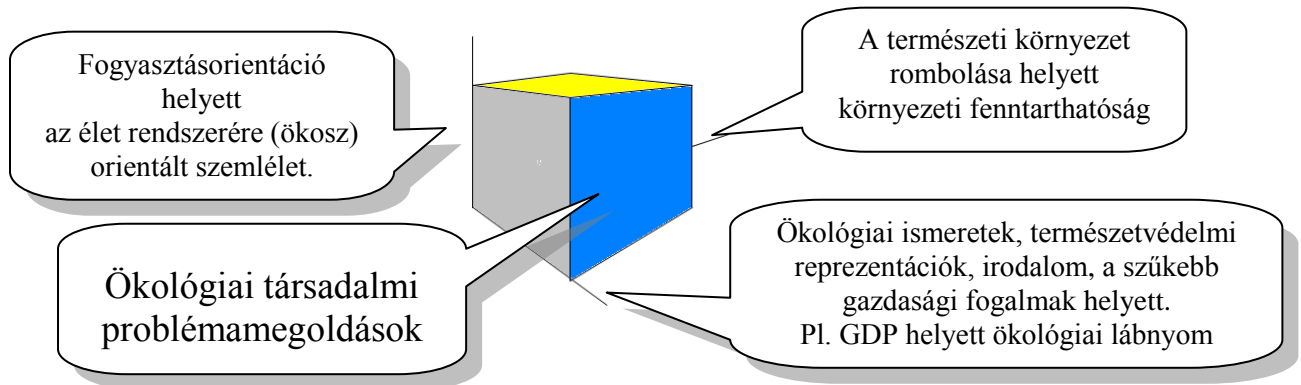
A szándékolt szerep ellátása és a beilleszkedés is a társadalmi létezők környezetében történik. A társadalmi létezők pedig a társadalmi tekintetben is 3 dimenziósak. A szervezetnek (mint minden társadalmi létezőnek) e három: tárgyi, szimbolikus, és értelmi dimenzióban adott a beilleszkedéshez lehetséges fülkéje.



A (vizsgált) szervezetek mint az ökológiai mozgalom szervezetei szerepeik szerint ökológiai oldalról mindhárom dimenzióban kritikusak a jelenlegi befoglaló környezetükben uralkodó társadalmi problémamegoldások jelentős részével.

- Kritikusak a jelenlegi *természetalakító problémamegoldások*, mint természetet romboló tendenciák tekintetében.
- Kritikusak a jelenleg uralkodó fogyasztásorientált *értelemadó értékrend* tekintetében. A jelenleg uralkodóhoz képest emberibb, közösségibb, és természetet kímélő világképet, értelmeket, értékeket és célokat, és célelérő eszközrendszereket dolgoznak ki és közvetítenek.
- Kritikusak a világot leíró - döntően a neoliberális közgazdaságtannal meglátott világ – *reprezentációival szemben*. Tájékoztató, tanácsadó szerepeikkel az uralkodó nézetekhez, értékekhez hoz képest más, és az általuk vállalt értelemadó problémáknak megfelelő reprezentációkat dolgoznak ki és közvetítenek.

Az ökológiai mozgalom általános kritikai viszonyulása befoglaló társadalmi környezete irányában. Alapvető vitáik



A konfliktusos szerepvállalás természetes következménye, hogy az uralkodó társadalmi berendezkedés, értékrend, célrendszer stb. okán maga a beilleszkedés nem harmonikus, hanem konfliktusos. Ez egyfelől „idegenség” érzést jelent a környezetben „ezek a zöldek már megint ...”. Ez az idegenség a kormány és a gazdasági élet (beruházó) szereplői felől erősebb. A lakossággal való viszony a túlfogyasztás tekintetében gyakran konfliktusos, de a környezeti tudatosság erősödőben van, s ebben szerepe van a zöld szervezeteknek. A kormányzati szféra, a lakosság és nehezebben a gazdasági élet szereplői is lassan elfogadják ezt a szerepet, s kialakulóban van egy érdekegyeztető kapcsolatrendszer a zöld szervezetek és a többiek között. Ezt a szerepet folyamatosan tágitják a vizsgált csoport szervezetei. Ezt proaktívan kell végezniük, mert a másik oldal magától nem hívja őket. Az érdekegyeztető szerepet kivívta a zöld mozgalom, s a vizsgált szervezetek (másokkal együtt) élen jártak ebben.

6.2.2. Szerepek a környezetben

6.2.2.1. „Sokfele hívnak”

A vizsgált szervezetek sokféle szerepet látnak el környezetükben. Egyre ismertebbek a lakosság körében, sok lakossági bejelentést kapnak, ha valahol az emberek környezeti károkozást tapasztalnak egyre gyakrabban őket keresik meg. Sokan keresik őket tanácsadási igénnyel, s ezekre az igényekre reagálnak. Ez gyakran túlterhelési problémákat is okoz, de ez annak a jele, hogy a lakosság egyre természetesebben találja meg ezeket a szervezeteket. Sok helyre hívják őket előadást tartani, foglalkozást vezetni, valahol szakmai és mozgalmi segítséget adni, van ahol tüntetést szervezni egy-egy (helyben nem kívánatos) beruházás ellen.

6.2.2.2. Professzionális fókuszált NGO szerep és általános térségi szerep

Többük az általános környezetvédő tematika mellett speciális tudásra is szakosodott, „think tank” szervezet, ezek a szakértelem és a civil (NGO) jelleg miatt gyakran (kívánatos, vagy optimális, vagy kényszerű) partnerei a kormányzati szektornak, vagy nemzetközi partnereknek. Gyakran e specialista szerepben hívják meg őket más civil szervezetek és oktatási intézmények. Ez a szerep leginkább a Budapesti központú, vagy országos hatáskörű szervezetek sajátja. E szervezetek ismertsége (NGO) viszonylatban jónak mondható – e speciális szervezetekről tudnak a szintén speciális partner szervezetek, kormány szervezetek. E szervezetekről tudja a média, hogy milyen témákban kell őket megszólítani, s gyakran már maga a sajtó keresi őket. Minden szervezetnek jó kapcsolata van pedagógusokkal, az iskolákkal.

E specialista non profit szervezetek közül néhány lazábbra szabja a mozgalmi kapcsolatait, a mozgalomban rejlő civil „rendetlenség” miatt. A professzionálisra szabott szerepet gyakran zavarná a környezetben lévő mozgalmiság és amatőr felkészültség összekapcsolása. Amit kutatóként nem láttunk ilyennek, de a társadalmi előítéletek még hatnak, s ezzel a szervezeteknek számolni kell. A többség őrzi és intenzíven ápolja a mozgalmi kapcsolatait.

A specialisták könnyebben teremtenek forrásokat a piacról szolgáltatásaik, szaktudásaik értékesítésével, kevésbé függenek a pályázatoktól. Néhányuknak a szakmai profilnak megfelelő vállalkozása is van.

A vidékiek inkább a környezetükben, helyben vagy kistérségben látnak el általános környezetvédő szerepet. Sokan közülük a regionális fejlesztési tanácsok környékén is vállalnak szerepet, s ebben már regionális szervezetközi együttműködéseket is találunk.

Helyi sajtójuk és ismertségük is jónak mondható. S ez segít abban, hogy üzeneteiket eljuttathassák célközönségükhöz, s ez ebben a viszonylatban egy általános szemléletformáló szerep miatt a „lakosságot” jelenti.

Van a mintában országos ernyőszervezet, amelyik nem fókuszált, hanem általános szemléletformáló, és érdekérvényesítő szerepet tölt be országos és nemzetközi viszonyok között.

6.2.2.3. Források a környezetből

6.2.2.3.1. Civil források

A szervezeteknek erőforrásokat kell teremteniük a környezetből. Ez a hazai adományozó kultúra hiányosságai miatt nehéz. A vizsgált szervezetek megalakuláskor erősen motivált közösségek voltak, jelentős civil aktivitás bevonással. Most azt mondják, hogy van egy általános befele fordulás az emberekben. Az emberek a korábbi (10 - 15 - 20 évvel ezelőtti) időhöz képest jobban a magánélet fel fordulnak. Csak, ha valamilyen közvetlen veszély fenyeget (például hulladékégetőt akarnak építeni a közelben) akkor mozgósíthatók. Közben persze középiskolás, egyetemista, pályakezdő állapotból maguk a szereplők is családot alapítottak, „megállapodtak”, (vagy nyugdíjba mentek), s az életkor is adta, hogy többen kinőttek a közösségibb időszakból. Ennek van persze intézményesülési összetevője is. A civil források szűkössége miatt, (mellett) pályázati forrásokból élnek.

6.2.2.3.2. Bürokratikus - projektszemléletű források. Pályázati mókuserék

Minden szervezet küzd a bürokratikus pályázati rendszerrel. Sok szervezetnek nincs, vagy alig van egyéb forrása, mint a pályázati programokra elnyert pénz. Alkalmazkodni kellett a megkívánt pályázati bürokráciához, a projektekben megkívánt bánásmódhoz. Nem tudott mindenki alkalmazkodni, s sokan ki is estek, vagy hátrébb szorultak a jelentős szervezetek közül. A vizsgált szervezetek bírták, ám többüknél a közelmúltban jelentős finanszírozási problémák voltak. Sok „világmegváltásban motivált” embert vesztett a mozgalom, több vezető távozott, vagy szorult háttérbe azért, mert a környezetben szükséges tudás az ökológiai, természeti tudástól a projektmenedzselési tudás fele mozdult el. Sokan nem bírják „cérnával” a bürokratikus pályáztató rendszereknek való kiszolgáltatottságot. Rémtörténetek keringenek a pályáztató rendszerek életidegenségéről.

A pályáztatás szelektív nyomást jelentett a szervezetek életében, a pénzügyekkel, projektekkel is bánni tudó szervezetek tudták, tudják túlélni. Ebben van fejlődés – projektszemléletben és pénzügyi szemléletben, intézményesülésben, de vannak veszteségek is. Sok mély tudású, értékteremtő, idősebb vezető szorul hátrébb, mert nem tudja, nem akarja felvenni ezt az új szemléletet. Akik túléltek, megtanulták, vagy fordítva akik megtanulták, túléltek, vagy alkalmazták a pályázati, projektvezetési tudást hordozó embereket. A környezetvédő szerep mellé megerősödött, - néhol dominál - a projektmenedzser szerep.

Ezt a tudást (hordozó személyt) szintén fenn kell tartani, erre is forrást kell teremteni. A projektekkel való bánni tudás, vagy önkiszákmányoló túlmunkát, vagy félállásokat, vagy

egész állásokat igényel. Ez azt jelenti, hogy ettől is, és nemcsak a sikeres eredményes működéstől növekedtek, s ez új alkalmazottakkal is járt, s megnőttek a működési költségek. Erre viszont nehéz pályázni. S a működést a projektekből lehet finanszírozni. S ha lejár a projekt le kéne építeni. S, ha nincs más forrás a működéshez, az alkalmazottakhoz, terembérlethez, kommunikációhoz - egyszóval a kivívott szerephez szükséges költségekhez, a költségeket csak újabb elnyert projektekből lehet finanszírozni. S ezzel beindul a pályázati mókuserék, ami a jobbaknál is, a sikeres alkalmazkodás jegyében, és érdekében projektvégrehajtó elidegenítő hatásokkal is járhat. E problémával sok szervezet jelenleg is küzd, vagy a múltjában volt olyan időszak, amikor e problémával küzdött. A legtöbben önkizsákmányoló túlmunkával kezdték. (Erről a következő „Célelés” rendszerfunkcióról szóló fejezetben lesz szó.)

A bürokratikus felkészültség igénye megnövelte a belépési korlátot. Sok új, vagy sok kicsi ezt nem tudja vállalni.

Néhányan próbálkoznak több kevesebb sikerrel a források diverzifikálásával, a több lábon állással. Sok szervezetnek szakmai és pénzügyi lehetőséget is jelent a konzorciumi kapcsolatban történő közös pályázás, és a közös munka.

A bürokratikus pályázati rendszernek való megfelelési követelmény befolyásolja a szervezetek hatalmi szerkezetét. Meg kell felelni a pénzosztó követelményeinek is. Az egyesületi, alapítványi hatalmi szerkezetbe bekerül az adományozónak való megfelelés, és a hatalmi szerkezetben megerősödik a projektvezetési szerep.

Felmerül a kérdés, hogy ez eltérítheti-e az eredeti témáktól, az eredeti konfliktusos szerepvállalástól a szervezeteket. A környezetvédő mozgalomban nehezen. A környezetvédő szervezeteknél erős, egymás fele nyitott közvélemény van, s ez miatt túl nagy kockázattal járna, ha bárki „befeküdne” egy-egy adományozónak. Komoly viták vannak erről, ha ilyen gyanú felmerül. Kemény normák vannak arra, hogy gazdasági szereplőtől hogyan lehet adományt elfogadni, s hogyan nem. Azt találtuk, hogy ügyes politizálással, a meglévő pályázati lehetőségekkel stratégiaiilag okosan, lehet úgy gazdálkodni, hogy a szervezet ne térüljön el az eredeti célkitűzésétől.

Az adományozó itt hasonló (hatalmi) szerepben van, mint a gazdasági szereplő számára a „vevő” (aki a király), s az állam és a politikai rendszer számára a választópolgárok (a népfelség) közössége. Ez a fajta megfelelési kényszer része a rendszernek. Része a rendszer elemei illeszkedésének. Mindenesetre az eredeti a „világot tagadó, átalakító” környezetvédő, civil, mozgalmi jelleg helyén egy domesztikáltabb, beilleszkedettebb, konszolidáltabb érdekképviselői magatartást alakítottak ki. Ezt lehet pozitívan is és negatívan is értékelni, s

ellentmondásosan értékelik maguk a szereplők is. Kevésbé civilek, kevésbé közösségek, professzionálisabbak, szakértők, s jobban munkahelyek a szervezetek, s intézményesültebb, s kiszámíthatóbb szerepeikben jobban használhatók, a professzionálisabb szervezetek. A vizsgált szervezetek - adaptációs rendszerfunkcióik révén - érdekképviselő, kritikai, szemléletformáló, és társadalmi, ököpolitikai értelemben, innovációs részévé váltak a magyar demokrácia intézményrendszerének.

6.2.2.4. A szervezeti háló, mint környezet, és mint stratégia

A zöld szervezetek között sűrű hálót fonnak a szervezetenkénti kapcsolatok. Minden vizsgált szervezet számol a zöld mozgalommal, s a benne lévő szervezetekkel általában. S együttműködik a környezetéből sok más szervezettel. Mindennapos és általános, hogy egymás partnerei egy-egy nagyobb projekt végrehajtásában. A zöld szervezetek jelentős része nem a pályázat kiírói szándék miatt dolgozik hálózatban, korábbi hagyományok vannak a mozgalomban arra, hogy a szervezetek egy-egy szakosodott témában hálózatot alkotnak. Ilyen például az energia ügyekben professzionális Energiaklub, a hulladék témákban professzionális Hulladék munkaszövetség, ilyen a Levegő Munkacsoport, ilyen a Környezeti Tanácsadó irodák Hálózata (KÖTHÁLÓ), a mozgalom nagy ernyőszervezete a Magyar Természetvédők Szövetsége MTVSZ. Ez utóbbi nem specializálódott, de meghatározó érdekképviselői, és mozgalmi szerepet játszik a mozgalom számára. Ezekben a vizsgált szervezetek vagy tagok, vagy gyakori konzorciumi partnerek, gyakran „egymásban” vannak, s szervezetnek számít e vizsgálatban maga a hálózat, s annak egy-egy tagszervezete. A szervezetek számolnak is ezzel, s ahol van stratégia, ott a stratégia része a hálózati munka. Az utóbbi időben az adományozói stratégiákban megjelent a hálózati együttműködések támogatása, s ez felerősítette a hálózati együttműködések.

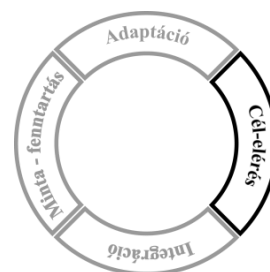
A hálózatok jól és rosszabbul működnek. A hálózati együttműködés energiát igényel, s nem mindenhol látszik a haszna. Ott működnek jól együtt a szervezetek, ahol a központi magszervezetnek stratégiája, hogy a döntés-előkészítésbe, a pályázatok előkészítésébe bevonja a tagszervezeteket, akik ettől szintén terveik részévé teszik az együttes munkát. Ott akadózik, ahol nem terveznek együtt, bár „beveszik egymást” egy-egy projektbe, de a közös tervezés hiányában széttartanak a projektek, tevékenységek. S mivel szinte mindegyik szervezet benne van a pályázati projekt mókuserék rendszerében, sokszor púp a hátukon egy „újabb” időigényes együttműködés. Ahol közösen tervezik, ott nem „újabb” feladatot jelent ez, hanem nagyobb a hajlandóság az együttműködésre.

Célelés és intézményesülés

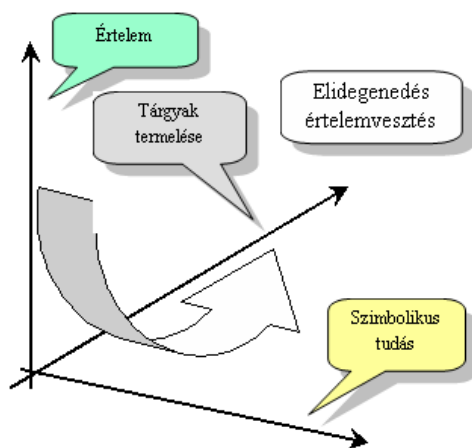
A vizsgált civil szervezetek valamilyen elkötelezett közösségi, baráti viszonyrendszerben születtek. A szervezetté alakulással a közösségi működés mellett munkamegosztás alakult ki, s ez az alá-fölé rendelő viszonyokat is igényelte. Ez eredményessé tette a szervezeteket, s megterhelte a közösségi viszonyokat. A célelérő szervezeteknek van jellemző minősége.

7.1. Az óriásgép árnyékában

A szervezet környezeti szerepeit a szervezeti cselekvés során látja el. Ez egy értelmi szerkezetben azt jelenti, hogy a szervezet küldetésének értelme, a környezetében ellátandó szervezeti szerepe, értékei, s értékeit biztosító célok elérését biztosító *eszközként* működik. A szervezet: célokat elérő *eszköz*. Ebben a második rendszerfunkcióját látja el.



A célok elérésekor máshogy vagyunk a környezetünkben létező objektumokkal, mint a korábbi adaptációról való gondolkodásban. Itt nem általában, egyetemlegesen, a világra való viszonyunkban létezünk, univerzális és egyenjogú emberekként, hanem rendszerint valamilyen konkrét, később elérendő cél, kifejlesztendő érték jegyében, alá fölé rendelt viszonyokban, célelérő *eszközökként* cselekszünk.



A szervezeti lét instrumentalizált lét. Van benne elidegenedés. Még akkor is, amikor közvetlenül tudjuk, hogy milyen később elérendő célok eszköze vagyunk éppen, - akkor is. A szervezet kialakításával több tízezer éves hagyományon alapulva kialakítjuk az „embergépet”. Míg a korábbi adaptációs funkció kérdése a közösségbe való beilleszkedés volt, a célelési funkcióban, a részek célszerű kialakítása, a feladat. A célelérő funkcióban a fókuszált felelőségeket és ezek kombinációját kell kialakítani. Ez a célszerű gépezet kérdése.

Kezdetben a civil szervezetek jelentős részének nincs más erőforrása, mint az együttműködő emberek, s az erőforrást a szervezethez okán sokszorozni tudó „embergép.” Ez egy olyan emberi viszonyrendszerben élő csoport (és nem közösség), amiben az emberek

saját, vagy tőlük más, idegen, vagy távoli célok érdekét szolgáló eszközszerűen cselekednek. E csoport, cél *eszközeként* létezik. A lét itt eszköze valami más célnak. Normál esetben az emberek tudhatják, hogy valamilyen saját céljuk érdekében vállalkoznak e cselekvésekre, s e saját célok adnak értelmet tevékenységeiknek. Az ilyen élettevékenység értelemhiányosabb annál, aminek érdekében teszik. Például munkát vállalnak pusztán pénzkeresés céljából, projektet pályáznak és hajtanak végre források biztosítása céljából. S ha tevékenységük értelme e munkán kívül van, mondjuk a szervezet magasabb céljainál, e munkájuk eszközjellegű, más célokhoz, értelmekhez képest. E viszony őstípusa az *óriásgép*. A fogalmat Lewis Mumford (Mumford 1988) alkotta meg. E gép maradványait nem találjuk meg a régészeti ásatásokban, mert elemei élő emberek voltak.

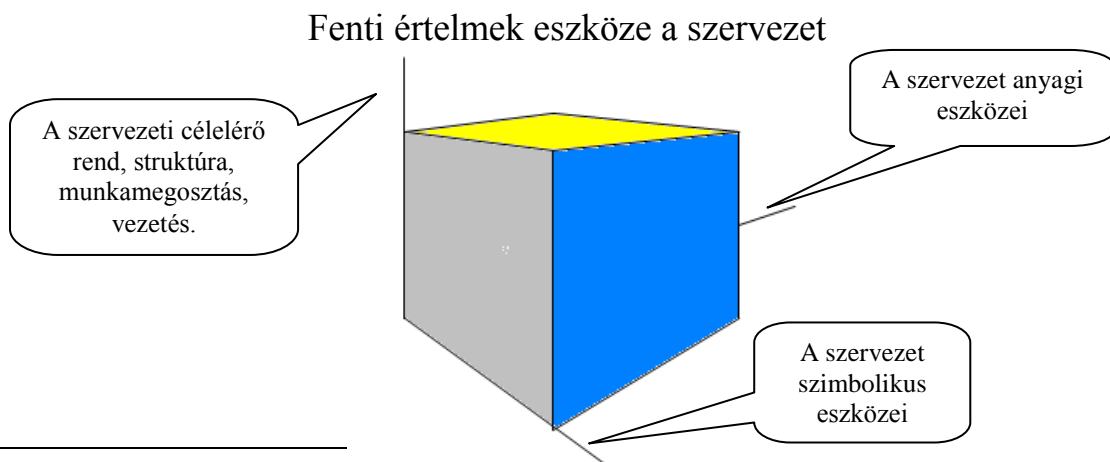
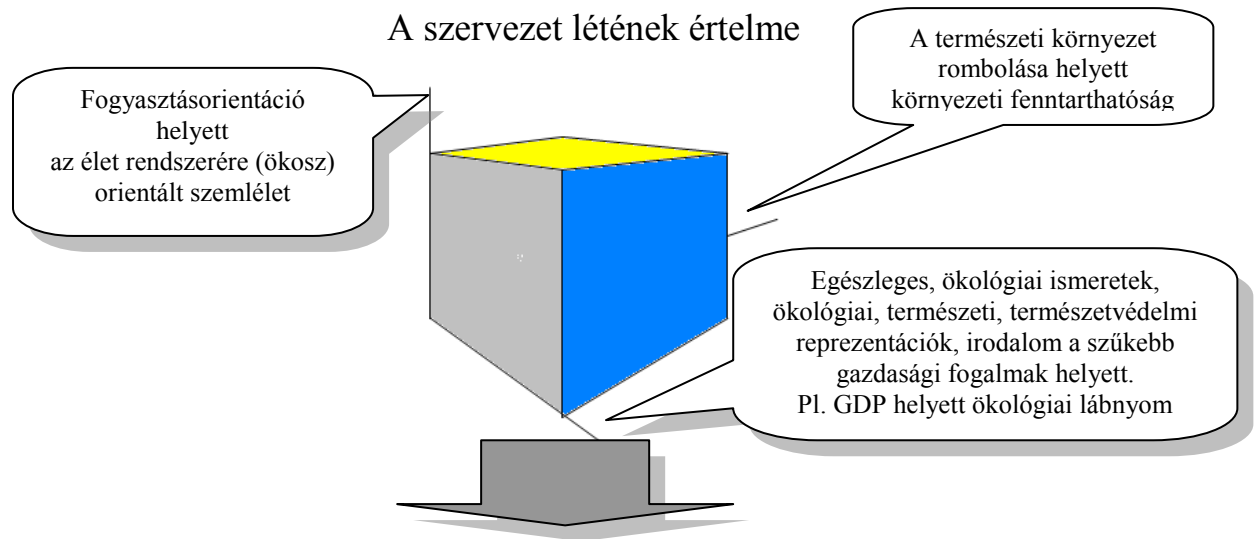
„De az óriásgép létét fel kell tételeznünk, különben nem tudnánk megmagyarázni, miképp épültek a hatalmas piramisok? „Amennyiben a gép nem más mint speciális feladatokat ellátó és egymást kiegyensúlyozó részek kombinációja, amely emberi irányítással munkát végez, akkor joggal gépnek nevezhetjük a munka szervezésének azt a meghatározott módját, mellyel a korai magas kultúrákban találkozhatunk. ... Az óriásgép azonban, mint a munkavégzés meghatározott szerveződési módja, nem tűnt el végérvényesen az emberek életéből, hanem megváltozott funkcióval ugyan, de visszatért a 18. századtól. A „haladás évszázadának” mechanikus világképe, melyet a gyorsaság, a mennyiségi eredmények iránti megszállottság, tömegtermelés, rendezett időbeosztás, időbetartás, térkihasználás, szabványosítás fogalmaival jellemezhetünk, megszakította a technika fejlesztésének szervességet, és újfent a monoteknika vált uralkodóvá. Amit az elmúlt évszázadokban és manapság is a „technikai haladás” szuggesztív kifejezésével írnak le, nem más mint kollektív emlékezetkiesés, a kézműves hagyomány, a politechnika elsorvadása.

Amikor Mumford ezzel a szigorú értékeléssel illette korunkat, akkor nem a technikai fejlődés felszámolásának szükségességét hangsúlyozta, hanem csupán azt (ez a „csupán” persze nem kevés), hogy kézből kell tartani a technikai fejlődést. A megfelelő szabályozás talán megteremtheti a hagyományok és az újítások közötti szerves egységet. Volt már ilyen, s talán most sem kilátástalan.” (Karácsony 1997)

A szervezetnek ez a mintája itt él mindannyiunk környezetében, és tudásában. Innen vesszük a munkaszervezési mintákat, ha szervezetet építünk. A civileknek ez sok problémát okoz. Alkotóik az „óriásgép” mintáival szembeni attitűd miatt nehezen mennek bele alá és fölé rendelődési viszonyokba, még akkor is, amikor a munkamegosztás koordinálása ezt megkövetelné. Vagy észrevétlenül használják az óriásgép olyan mintáját, ami elidegenedést okoz, s ez meg elidegeníti a gyakran egyedül rendelkezésre álló emberi erőforrást.

Ahol a közösségi együttműködés normái élnek együtt az óriásgép hagyományaival nehéz, olyan munkaszervezetet kialakítani, amely biztosítja a célok elérését biztosító – eszköz jellegű – együttműködést, úgy hogy ennek ne legyen közösséget leépítő elidegenedett hatása. Az óriásgép hőskora idején az emberi erőforrás integrációját lehetett még erőszakkal

biztosítani. A modern gazdaságban lehet még a gazdasági kényszerrel, de a civil önkéntességre alapuló szervezetekben ezek nem működnek. Itt máshogy kell megszervezni a gépezetet. Itt is kell „embergép”, de mondjuk muszáj *emberi*^{*} szervezetként is megtervezni. Annál is inkább, mert a jelenlegi civil szervezetek, (és más szervezetek is, ezt majd az R&D viszonyainál is látjuk) a korai óriásgéppel szemben bonyolult tudással dolgoznak, s a tudás hordozói pedig az emberi személyiségek és közösségek. A tudást hordozó szervezetek eredményességét pedig csökkentik az elidegenítő munkaszervezési minták. S a szervezetek, amint elkezdenek működni egyre jobban felhalmozzák ezt a tudást, s a jól működő civil szervezetek „tudásszervezetként” működnek. A háromféle erőforrás közül kettővel dolgoznak leginkább: a „szimbolikus” tudással, tudástőkével, és az értelmes emberi cselekvésekben, közösségekben rejlő „társadalmi” tőkével, s értelemszerűen kevesebb áll rendelkezésre számukra az „anyagi-tárgyi” tőkéből. (amivel tudnának anyagi motivációkkal dolgozni). Az elidegenítő szervezeti viszonyok elvinnék ezeket az erőforrásokat. A szervezetek eszköz és értelem viszonyát így is ábrázolhatjuk:



^{*} az, hogy mi az az „emberi” ami e szervezetnek az ellentétpárja, azt a kilencedik fejezetben részletesen bemutatjuk.

A vizsgált szervezetek sok problémával, de sikeresen kialakították célelérő szervezeteiket. Ebben a folyamatban ismertebbek lettek, növekedtek az anyagi, tudás és emberi erőforrások tekintetében egyaránt. Haladnak előre, s ebben a funkcióban a célok elérésére törekszenek, s az emberi oldalt ebben a funkcióban csak célelérő eszközként kezelik. (ha emberként is kezeli, az a következő funkciókban van). Vannak szervezetek, amelyek ebben a funkcióban az erősek, s a többiben a gyengébbek. Egy ezt mutató idézet:

„a (szervezeted) olyan, mint... hogy fejeznéd be a mondatot?

Erős szerintem. Erős, kitartó, összetartó, belső feszültségekkel terhelt, pl. néha nagyon szervezett, máskor nem. Határozottan megy előre azokban a célokban, amiért a szervezet létrejött, megy előre és sok mindent, tudást, tapasztalatot összegyűjtött, az emberi oldal, amit már mondtam, hogy nem tudjuk kezelni.”

S egy másik:

„Szerintem a (szervezetünket) alapvetően a célokért való tett fogja össze. Régebben inkább, még benne volt a társaság, vagy közösség, most már úgy érzem nincs benn, de ez egy fontos feladatunk, hogy legyen benn újra, lesznek családi napok, tervezzük, tehát hogy igen, alapvetően a célorientáltság tartja össze. Azok az emberek, akik bejönnek ide önkénteskedni, azok nem azok. Talán azt látják, hogy mi a célunk, bár nem vagyok biztos, de azt gondolom, látják különben nem jönnének. Azt biztos nem látják, hogy ebben mit tudnának tenni, így de megadjuk a teret, hogy mit tudnának tenni, tudjuk, hogy ha itt van az Á, aki ... , akkor tudjuk, hogy hogy (ott) , kell széthordani az anyagokat, akkor Á-ra számíthatunk, akkor ezt be fogja vállalni, főleg, ha látja, hogy miért kell széthordani. Mert egyetért. Azt gondolom, hogy ez nálunk ezért működik annak ellenére, hogy működhetne jobban is. ”

Gyakran nagy árat fizetnek a sikeres szervezet kialakításáért. A munka időnként „bedarál”. Ám az is kiderül, hogy ez a fajta „daráló” az itt dolgozók értékrendje szempontjából még mindig értelmesebb, mintha elmennének társadalmilag kevésbé „értelmes” munkával foglalkozó munkahelyekre dolgozni. Az itt dolgozók értékrendjében természetes a törekvés a közösségi együttlétre. A szervezet alapító hőskorában gyakrabban voltak is ilyen élményeik, s a résztvevők ezekben integrálódtak a mozgalmába. Hiányzik nekik.

„Tehát van egy intézményesülési sikertörténet és van egy szomorúság a közösségi oldalról. Mi a jó? Hogy vagy ezzel?

Szerintem azt, hogy ezt létrehoztuk, vagy összehoztuk, és azokban a pillanatokban, amikor ezt tudatosítani tudjuk magunkban, akkor tudjuk, hogy ez egy nagy tett volt, meg nagy eredmény. Nem úgy vesszük, hogy hát igen, csinálunk ennyi mindent, szép, valóban értékelni tudjuk, akkor szerintem még mindig azt érezzük, hogy mi milyen közösség vagyunk, és mi hogy össze vagyunk kovácsolódva. És a napi munkában, a napi darálás részben jelentkezik inkább, hogy így nem tudok már itt lenni, meg nem akarok erről beszélni. De azt gondolom, hogy ezen azért még mindig lehet változtatni. Tehát, hogy még mindig nem tartunk ott, hogy azt mondjam, hogy kilátástalan. Azt látom, hogy ha ez így folytatódik, akkor rossz lenne, akkor el tudunk jutni egy olyan állapotba, de most még

nem vagyunk ott, azért még van remény, hogy megértetjük egymással, hogy akár, ha a (szervezetet) nézzük és nem is a közösséget, de ez így összefügg. A közösség nélkül nem lesz (a szervezet) sem. ... Ha meg nem, akkor nem, ..., akkor jönnek majd mások, akkor az egy munkahely lesz azoknak, akik itt dolgoznak és nem az, ami nekünk, hogy sokkal több, mint egy munkahely. De nyilván ezt akkor is lehet működtetni, csak lehet, hogy már nem azokkal az emberekkel, akik ezt kitalálták.

Kérdező: nem bírom ki, hogy meg ne fricskázzam, tehát, hogy az emberek többségének csak munkahely jut ... és nem panaszkodik, hogy szépség, világmegváltás, meg az értékrend. bocs ... Hogy van ez?

Semmi baj, meg egyébként is pont tegnap előtt vettem észre egy olyan beszélgetésen, hogy, ahol hozzám hasonló korú emberekben vetődött fel, hogy akkor hogy is van ez a munka és az élet értelme kérdés. Tehát, hogy mennyire kell, hogy a munkám, az az legyen, amit egyébként fontosnak tartok? És mondjuk ilyen multi környezetben, meg banknál dolgozó fiatalok, akik jól keresnek, anyagilag minden jó, de úgy érzik, hogy 8 meg 10 órát arra áldoznak az életükből, amire egyébként nem áldoznának és kacsingatnak a civil szféra felé, hogy ők igazából szeretnék, hogy a napi 8-10 órában csinálhatnák és ezért kapnák a fizetésüket. Egy kicsit persze kevesebbet, bár sokkal kevesebbet nem szeretnének keresni, de hát valamiért abba is belemennének, hogy kevesebbet és ezen vitatkoztunk. Vagyis nem vitatkoztunk, beszélgettünk, hogy tényleg, ez azért, hogy is van. És az jött ki, hogy mind a két modell működhet, tehát, hogy az is jó, ha valaki nem utálja nagyon, amit csinál, el tudja fogadni, hogy abban is tud fejlődni, pl. rendszereket lehet...vagy megtanul valamit, amit utána fel lehet használni a munkaidőn kívüli civil életében, akkor miért ne? Csak a hozzáállás...mint nekem is, hogy az esett le ebből a beszélgetésből, hogy lehet ezt csinálni, csak nekem is a hozzáállásomat kell egy kicsit megváltoztatni. Engem ebben az zavar, hogy bedarál, akkor tegyek érte, hogy ne daráljon be. De igazából nagyon jó dolog, hogy én ahol vagyok, arra mások vágynak. Én ezt abszolút értem, de mikor már 10 éve...”

Ez annak a beszéde, aki még igényes a munka értelmére, s nem mondott le arról, hogy szervezeti élete lehessen közösségibb, értelmesebb, s azt is tudja, hogy ez a „daráló” még mindig értelmesebb számára, mintha máshol dolgozna. Ám a régi „közösségi” életbe nem lehet visszamenni a szervezeti eredményesség elvesztése nélkül. A célelérő funkció pedig önmagában nem képes az elidegenedett viszonyokat kezelni, éppen mert lényegéhez tartozik hogy instrumentalizált viszonyokat termeljen. Az elidegenedés mentesebb viszonyok újra előállítása (egy magasabb szinten) a következő két rendszerfunkció dolga. De ezt később.

A szervezetek fejlődésének e célelérési funkcióban e gépezet kialakítása a leckéje.

7.2. Sikerek növekedés. „Gyerünk-gyerünk!”

A sikeres célelérés feltétele a proaktivitás, ami egyfajta kezdeményező magatartás. A sikeres szervezetek jellemzőiről ezt tanítjuk évek óta:

- Proaktivitás. Ez az a képesség, hogy *a szervezet kezdeményezően viszonyul a környezetéhez*, nem pusztán reagál a változásokra, hanem tudva saját értékrendjét,

küldetését, ennek fényében szabadon dönt a változó környezetben való viselkedése felől, azaz tudja, hogy mit kell (máshogy) tennie, hogy a küldetése, stratégiái szerint működjön.

- Team központúság. Ez szakszerűen vezetett *innovatív csoportmunkák* szokását jelenti a szervezetben. Azt is, hogy a csoportnak szakszerű innovációs lépéseken keresztül kell kifejleszteni a munka produktumát és azt is, hogy itt a csoportot nem számossága jelzi, hanem minősége, olyan csoport, ami „jó csapat” és ezért tud váratlan (innovatív) ötleteket is termelni.
- A képességeket meghaladó törekvés. Az, hogy a szervezetben az a tipikus teljesítménymotívum, hogy *ma jobbak legyünk ismét, mint tegnap*. Ez szervezeti normaként, beállítódásként, és szokásként áthatja a szervezet kultúráját, s nem vezetői akarat, hanem a csapat állandó önmagát, munkáját tökéletesítő szokása. Mint szokás tetten érhető ott, hogy miről beszélnek a munkatársak csak úgy spontán. A lét nehézségeit panaszoló e a téma, vagy például a legfrissebb fejlesztési lehetőség, vagy egy kolléga izgalmas újításának átvételi lehetősége, vagy éppen e kolléga kipletykálása a csapatból. A „gyerünk” e a motívum, vagy az irigység.
- Képesség a dilemmák megoldására. Az a szokás, hogy *az ellentmondások, nem bénítják a cselekvést, hanem izgalmasabbá, kreatívabbá teszik*. Ez a képesség aztán növeli annak valószínűségét, hogy korábban megoldatlan, megoldhatatlan problémáknak újból nekiálljon a szervezet. Ez azt is jelenti, hogy szabad próbálkozás és tévedés útján tanulni. Szabad kudarcot elszenvedni ott, ahol a kultúra nem kudarckerülő, hanem sikerkereső.
- Tanulási képesség. Az egész szervezetnek *folymatosan el kell sajátítania a világot*, hiszen az egyszer már megtanult világ megváltozik, és újra meg kell tanulni, és újra ki kell dolgozni a proaktív alkalmazkodási stratégiákat.

A vizsgált szervezetekre elmondható, hogy ilyenek. Aki nem tud ebben működni az elmegy, s csak az marad, aki képes erre az együttműködésre.

„amit látok, és problémám volt, egy nekem dolgozó emberrel, hogy az önjáróság hiánya, a problémamegoldásnak a képessége. A nem is tudom, én nem tartom magam, egy zseninek, de pontosan tudom, hogy ez a másik 3 ember, aki benne van, ha találkozik egy problémával, azt ő egyedül meg fogja oldani. Kérdezni fog, míg a többieknek így nem, tehát ez a el kell mondani, háromszor el kell magyarázni, meg kell, ez így nehezen megy, valakinek ez megy, van olyan ember, aki nagyon jól tud betanítani. Foglalkozni másokkal segíteni, ő az, aki jobban integrálja a többieket, a másik 3 ember az sokkal magának valóbb, és önállóbb, és felelősségteljesebb, és ezt várja a többiektől is, ami időnként hiba, ezt én magamról is tudom, de így szervezeti szinten is nehezen viseljük el, azt hogy a másik nem önállóan, hanem másra hagyatkozva dolgozik, vagy nem 200 %-on pörög. Ezt az elkötelezettséget nem kérem számon senkin, hanem egy hülye példa:

az excelt úgy tanultam meg, hogy használtam, és láttam, hogy milyen jól lehet használni, addig bogarásztam. Meg tudok örülni azoktól az emberektől, olyan, hogy valamiért nem tudom, legalább 20 percig próbálja megoldani a problémát, hogyha valaki problémával szembeáll, és meg sem kísérli megoldani, azt engem nagyon ... megterhelő tud lenni és, ha ez nem egyszer fordul elő, hanem rendszeresen, nálunk nem az a munkahely, ahol a folyamatos közvetlen utasításra várva lévő meg tud maradni. Ráadásul arról nem is beszéltem, hogy eléggé vertikálisan dolgozunk, nem az van, hogy projektvezető, projektasszisztens fénymásoló, a minisztériumtól megy fénymásolni, eléggé így vannak meghatározott feladatok, aki azt mondja, hogy nem hajlandó a fénymásolóhoz menni, akkor igen ez a más munkaszervezeti kultúra, az az amit nagyon nehéz megtalálni, akik felvételi alapján próbálunk megválasztani, mert ez emberi dolog, nem szakmai.”

Amikor (a fent bemutatott magatartások okán) beindul a szervezet fejlődése, a szervezet alakítói – örülve a sikereknek egyre több feladatot, programot vállalnak el. Ami, ha újabb sikereket eredményez, újabb motivációs forrást tud jelenteni. S a szervezet „felpörög”[•]. Bebizonyosodik, hogy értelme volt áldozatot vállalni, ez újabb motivációs forrást jelent, s pozitív visszacsatolások körében tovább és tovább erősödik a pörgés. A gépezet beindult, s felpörög. A szervezet tagjai egyre többet, gyakran mindent elvállalnak. A megnövekedett feladatokat eleinte túlmunkával, majd munkatársak felvételével oldják meg, s kialakul az a túlmunkázó, pörgő, kezdeményező, örömmel, és önállóan dolgozó munkakultúra, ami minden egyes vizsgált szervezetre jellemző^{••}.

A szervezet ebben a célelérő fázisban belefeledkezik a környezetében (sikeresen) elvégzett munkákba. Majd az ismertsége növekedése miatt egyre többen keresik meg, egyre több megváltandó, átalakítandó társadalmi igénnyel találják szemben magukat, s ezért gyakori a túlvállalás. Mindent elvállalnak, ami jön, s ettől a munka tovább pörög, s gyakran elveszítik a korábban kitűzött célokat. S, hogy újra rend legyen, s mert az adományozó környezet és a többi szervezet is elvárja, felmerül a stratégiai tervezés igénye.

A korábban kiscsoportos, baráti társaságként is működő szervezet helyén egy eredményes munkamegosztással dolgozó intézményesült szervezet jön létre.

Ha a sikereket pályázati projektekként érték el – s gyakori, hogy csak ilyen van, - a pörgés a pályázati pörgésre is kiterjed. Siker, újabb pályázat, újabb siker stb. A szervezetek sikeresebb része ebbe is beletanul. Aki nem tanulnak ebbe bele forráshiány miatt megrekednek a fejlődésben. Akik beletanulnak, a megnövekedett működési költségeik miatt

• Lásd a 106 oldalon, „A szervezet változik” című résznél.

•• Akik nem voltak ilyenek, nem jutottak el ilyen sikerekig, azok nem voltak benn a kutatásban, mert nincsenek benn e hálózati együttműködésekkel is dolgozó szervezeti körben. Ezért ez nem egy civil szervezeteket bemutató reprezentatív kutatás, de a sikeresen fejlődőkről tud általánosítást mondani.

(működési, bér, stb.) megnövekedett forrásteremtési igénnyel találkoznak, s a megszerzett eredmények megtartása miatt újabb pályázati forrásokra van szükségük ...

7.3. Személyes vezetés – az elengedés problémája

Az alapítók mellett megjelennek a nem alapító, később érkezett munkatársak. A folyamatos növekedésre a hőskorban is már itt lévő alkotók inkább túlmunkával, mint jobb szervezéssel reagálnak. Ám ezt is egyre kevésbé bírják, s ezért növelni kell a létszámot.

A szervezet dinamikusan fejlődő, „felserdülő” szakaszában a nagyra nőtt szervezet önállósodik az alkotójától, mint a családban a kamaszok. A nagyra nőtt szervezetben a problémák megoldása érdekében szakmai, munkamegosztási differenciálódási folyamatok indulnak el, s a szervezet a differenciálódás következtében strukturálttá, tagolttá válik az érdekek tekintetében is. Az alapítók mellett új vezetők tűnnek fel, akik később jöttek a szervezetbe és nem azonosak az alapítókkal a motívumaik, és nem részesek a szervezet alapítói hőskorában. Az így differenciálódó értékrendek, érdekek, motívumok konfliktusokat okoznak a szervezetben. Eben a korban a korábban hasznos (és csak így működő) személyes vezetés alapítói igénye maga is konfliktusforrássá válik. Könnyű volt a szervezet korábbi szakaszában éjjel megálmodni, s másnap végrehajtani egy ötletet, amikor még egyedül volt az alkotó, de nem lehet ezt megcsinálni egy nagy szervezet esetében. Ha így működik az alapító, akkor már maga is zavarok forrásává válik. A vezetési problémákat gyakran „természetes” hatalmi eszközökkel oldják meg. A szervezet nehezen irányíthatóvá válik. Ám a szervezet alapítói nehezen engedik el a szervezetet, sokszor „csak az a jó, amit ők akarnak”, s ez eleinte még igaz is. Ám az alapítói ragaszkodásnak sok problémás következménye van. A személyes vezetés eleinte azt jelenti, hogy a maroknyi alapító, mint baráti társaság tagjai mindent megbeszélnek egymással, s az van, amit ők akarnak, s ez nem okoz problémát. Mindenki mindent tud. Ám később a „mindenki” és a „minden” terjedelme megnő. Már nem tudhat mindenki mindent. Ám az alapítók megszokták, hogy az van, amit ők akarnak, gondolnak, megbeszélnek, s természetesen, a hagyomány okán ez számukra a magától értetődő. Továbbra is megbeszélnek saját magukkal, ahogy szokták a dolgokat, vagy a kis számú alapítóval, de nem jut eszükbe, hogy megbeszéljék a később érkezőkkel. Ám nem lehet már a dolgok, a szervezet bonyolódása miatt „mindent” megbeszélteni. A szervezet tudása eleinte az *alapítóknak*, személyiségükben van, ezért a személyes vezetés, mint egy kis családi vállalkozás esetén indokolt és természetes. Ám később, amikor a szervezet megnő, az alapító egyfelől nem tud mindent, másfelől, ha az lenne a „minden” amit ő tud, a szervezet nem tudna

tovább fejlődni. Az alapító nehezen engedi el a személyesen, s személyében, mindent kontrollálni akaró múltat.

„... félünk, hogy elmegy, (egy jól dolgozó kolléga) ezt meg kell szokni, erre így nem nagyon tudok válaszolni.

Mitől mennek el?

... Ez csúnya lesz amit mondok, azért mentek el, mert nem bírtak elviselni bizonyos személyi dolgokat, amik itt vannak. Akik elmentek, azok mentek el, akik napi 8 órában itt gályáztak. Volt egy egészségtelen időszak, amikor 2005-ben, amikor a mag, a döntéshozók, meg akik képből voltak, meg akik szakmailag azon a szinten voltak, azok hetente egyszer-kétszer idejöttek. És osztották az ésszt, és akik itt válaszoltak az e-mailekre, és könyvelték a számlákat, és így emberileg voltak ilyen konfliktusok, ... Hisztizünk, kiabálunk, ... Az ő gyerekek, mi gyerekek.

Szeretitek?

Igen, és nagyon nehéz elengedni. A K.-n látjuk, aki kiment, nem bírja elengedni, elég határozott egyéniség, jó ötletei, és elképzelései vannak, elég operatív, hogy lássa, hogy mi a reális, mi ami nem. Képes a projekt közben azt mondani, hogy ennyi, ez vacak lesz, ne fektessünk ebbe energiát, viszont neki van egy elég nyers stílusa, és annak ellenére, hogy már nem résztvevője 100%-ig a dolognak, ő azt várja, hogy az ő ötleteire, azt mi majd megcsináljuk, és erre nem mindenki vevő. És én ezt furán vettem ki, hogy ez hogy megy, és azt rájöttem, hogy ő csak szeretné, hogy az egyesület működjön, menjen valamerre, nem akar ebben már részt venni, nem is tud, ez egy pozíció, hogy amit meg kell szokni, ha nekem van kívülről ötleteim, akkor kívülről, én tanácsadó vagyok, nem, mint ötletadó, a magból kivonulás ez a legnehezebb. És hát igen, én sem tudnék elmenni, itt vagyok az elejétől, nem lehet kittörni ahhoz hogy el tudjak menni. ...”

Gyakran nem sikerül elengedni. Ez információs, koordinációs zavarokat, és az új tehetséges kollégákban motiválatlanságot okoz. Van (több) olyan zöld szervezet, amelyről nagy számban váltak le tehetséges kollégák csoportjai, mert az alapító nem tudta elengedni „gyermekét” a sikeres szervezetet. A vizsgált szervezetek jelentő része küzd az elengedési problémával. Az így működő szervezet olyan, mit a korábban a Koestleri holon fogalomnál bemutatott Mekhosz órászmester órája. Nincsenek autonóm alrendszerei.

Ha sikerül az elengedés, új nyugodtabb fejlődési pálya nyílik, mert a megnövekedett bonyolultsághoz újabb önálló és felelősséggel rendelkező kollégák állnak be a szervezetbe, s szabályozzák a differenciáltabbá vált munkamegosztással dolgozó szervezet részeinek együttműködését. (Ez a következő rendszerfunkció az integráció dolga). Ahol sikerül az eredményes együttműködések érdekében különféle „menedzsmentek” alakulnak ki.

„nekem talán annyi szerepem van ebben, hogy elengedtem ezeket a területeket annyira, hogy az M. szegény, egyedül viszi ezt az egész cuccot, a HR-rel mindenestül. Most én értékelek, mostantól az van, hogy mindenki a saját közvetlen munkatársait értékeli, tehát még ezt az értékelést én végigcsinálom. De, hogy igen én ennyiben voltam benne.

Kérdező: És a többiek magukra vették a felelősséget?

Vették, igen, és nagyon, ők pont annyi felelősséget szeretnének magukra, amennyi nekik jár és nekik kell. És mondjuk megcsináltunk olyat, hogy csináltattunk ... mindenkivel

megcsináltunk egy ilyen motivációs profilt. Kit, mivel lehet motiválni. vannak emberek, akiket, ... tehát itt nincsenek vezető alkatú emberek. Nem akarnak feltétlenül vezetni. Bizonyos emberek akarnak befolyásolni dolgokat, de nincs bennük ez a hatalomvágy. És bennem sincs szerintem hatalomvágy, tehát ez egy ilyen nagyon kiegyensúlyozott dolog, hogy őket nem is lehet valószínűleg hatalmaskodással vezetni, hanem jó, megfontolt dolgokkal, véleményekkel, nem tudom, mivel lehet vezetni az embereket a (szervezetben). A M. mondjuk néha kiborul, hogy így nincs elég motivált ilyen törtető, nagyon agilis figura. Néha vannak, de kipörögnek a szervezetből. Mert egyszerűen itt nem lehet hirtelen sikereket elérni. 16 év alatt ez a lassú víz partot mos dolog. Mostanra érett be a (szervezet) olyanná, hogy most már még nagyobb hullámokkal, meg még jobban alá tudunk mosni a partnak."

7.4. Motivációs problémák

A célelérő gépezet motivációs problémákat okoz, ami természetes. Vannak szervezetek, amelyek döntően e célelérő funkcióban élnek, s elhanyagolják a többi rendszerfunkciót, ezeknél komolyabbak a motivációs problémák. Hiszen itt az eszköz, az instrumentális lét az uralkodó. A szervezetben nosztalgia él a korábbi közösségi lét miatt. (De még mindig jobb, mint elmenni máshová)

„Hát én azt érzem, hogy teljesen más most a (szervezetnél) lenni, mint a legelején. Akkor nem tudtunk ennyi mindent, sokkal tájékozatlanabbak voltunk. Bennünk volt egy csomó lendület, tudtuk hogy valamit csinálni kell, de nem tudtuk mit csináljunk. Most ez másképp van, jobban látjuk, hogy mit kell csinálni, és sokkal jobban is értünk hozzá, viszont mivel tudjuk, hogy mit kell csinálni, ezért jobban be van korlátozva a tevékenységi kör. Nem olyan szabad, mint az elején volt, de ezt a szabadsági fokot is mi határozzuk meg lehet mással is foglalkozni, de olyan mintha olyan kevés idő lenne megváltoztatni a világot, a lehető leghatékonyabb eszközöket kell kiválasztani.

Régen szabadabb volt?

Igen, mert még nem tudtuk, hogy hogyan, nem tudtuk pontosan a helyére tenni, hogy mihez nyúlunk. Most azt gondolom, hogy ebben lehet, hogy máshogy gondoljuk. Igen, az biztos, hogy több az infónk, és most tudatosabban kiválasztjuk, hogy melyikkel foglalkozunk, melyikre fektetünk hangsúlyt. A társaság érdekesen alakult, sokszor lecserélődött a társaság, én ezt tanultam meg az egyesültnél. Nagyon nehéz hosszú távon gondolkodni az emberekben, mert lecserélődtek. Az elején még fontos volt az a gárda akihez csapódtam, vagy aki, ami akkor alakult ki, amikor akkor alakult, mikor jöttem, amikor még jöttem, még a K. volt és a M. volt az elnök. És akkor tehát hogy ezek így kicserélődnek ezek az emberek, rendszeresen, akkor az ember már nem feltétlen azt tartja a legfontosabbnak, hogy a társaság jó lenne, hanem a célok, meg amit tudunk csinálni."

A túl sokáig tartó megfeszített túlmunkában ki is lehet égni. A zöld szervezeteknél is lehet annyira pörögni, hogy kiégjünk a munkában.

„ahogy egyre nagyobb lett a szervezet, meg pályázatot nyertünk, többet, egyre több lett a munka meg az elvárás. És gyakorlatilag ez volt 0-tól 24 óráig. És a legvége, az nem tudom egyébként kérdés volt-e, de ... elérkeztem ahhoz is, amikor már azt kellett mondanom, hogy ez így túl sok. És ez így nem jó. Valamit váltani kell. ...

amikor már a személyiség annyira el van nyomva az ügy által, hogy az károsodik, tehát elég sok problémám volt. Fizikai, meg lelki is. Akkor, amikor volt 1-2 év, amikor lelkileg megviselt, ... és most már ezen túl vagyok. Hogy egy kicsit visszahúzódní. Elég volt (?) az intenzív, világmegváltós szemléletből. És át is alakult a gondolkodásom ... nagyon sokszor nagyon nehéz ellenállni annak a rengeteg elvárásnak. Nehéz nemet mondani, hogy az ember mindig nagyon nézi, hogy a rendszer, hogy azon kell változtatni. És a kicsi eredményekkel nem bír megelégedni és azt látja, hogy itt beavatkozom, de ez nem fog működni addig, amíg ez nem történik meg. De, ha ezt is csinálom, még mindig van, ami nem működik. Tényleg, ez egy ilyen minden összefügg mindennel és nem tudtuk sose azt mondani, hogy csak ezzel foglalkozunk. Pontosan azért, mert láttuk, hogy ez nem lesz elég. És forgácsolódott szét az erőnk és be volt kódolva sikertelenség is. Hogy semmivel nem tudunk rendesen foglalkozni. Mindenből csak egy kicsit csinálunk és nem érünk el eredményt. És csak azt látjuk, hogy toljuk az energiát ... lehetett volna eredmény és igazából egy idő után mi is elveszítjük a fonalat, hogy mi a fontos és mi nem fontos és csak visz magával ez a gépezet. És mikor az ember ebben benne van, akkor nagyon nehéz abból kiszállni. Akkor, ha nincs egy nagyobb kényszerítő erő. ... engem ez a kényszerítő erő és akkor most megpróbálom azt csinálni, hogy valahogy mégse teljesen otthagyni ezt az egészet, mert még mindig nagyon fontos, tehát azt gondolom, hogy ez még mindig az életem ... értelme, vagy nem tudom, így tudom magamat definiálni. De hogy akkor mégis egy ilyen egészséges egyensúlyt megőrizni. A magánéletem, meg az ilyen egyéb, a személyiségem egyéb részeivel együtt. És még tapasztalatom, hogy ezt hogyan is kell, de most tanulom. Meg csinálom. És ez nyilván nem csak az én problémám, hanem ez egy szervezeti kérdés. Ezzel nem csak én vagyok így. Hanem többen is.”

A túlmunkával járó pörgés miatt sokan elhanyagolják a magánéletüket, s a mintában találtunk ilyen szervezeteket. Vannak, akik ezen már túl vannak, s általános törekvésük, hogy mértéket szabjanak a világmegváltó túlmunka vonzásának. Megtanulnak nemet mondani.

„de mit látsz a mozgalomban, van kiégés?”

Jobban látom a ha most így a hálózatot nézzük, sokkal jobban látom az én korosztályomban ezt. Akik kevesebben vannak, tipikusan az irodában dolgozók ilyen 30-as átlag. Ez a 35 felettieknél látom jobban ezt. Hogy egy darabig dolgoznak keményen, aztán úgyse érünk el semmit, s túlságosan feláldozzuk, a magánügyeket, egy ilyen depresszív beletörődő, nem annyira innovatív, munkaminimalizálás, vagy egy mechanikusabb végrehajtása a projekteknek, nincs benne szív már. Ezek a tényezők.

Aztán mi lesz ezzel?

Hát ha sikerül megtalálni a ... ezt rendezni magánéletileg, hogy ne okozzon magánéleti problémát, akkor szerintem, itt tudod, ez a válaszok, meg ilyesmi is vannak. Utána is lehet rendeződni. Egy ilyen után megtalálni, hogy azt a szakmai célt, amiért dolgozik, és nagyon érdekes klíma energia ügyekben a kiégéssel is kapcsolatos, hogy sokat foglalkozott a tagszervezetek köre, és akkor 30 körüli feletti 35 ös átlagú fiatalok, hogy mutassuk meg, hogy ki kell cserélni az égőket, foglalkozzanak, szigetelni a házakat, és akkor rengeteget foglalkoztak ezzel, és ki is égtek ezzel. És most jön az, hogy radikalizálódni, nem azt kell mondani az embereknek, hogy kicseréljék az égőket, inkább legyenek olyan törvények, amik kemények, hogy ha kicsi is az esély, ha a parlament, de akkor is nyomjuk, kellenek. Azért ne dolgozzunk sokat, hogy elérjünk valamit, ami elérhető, utána meg nem lesz semmi értelme, inkább olyanban dolgozzunk, ami úgy gondoljuk, hogy hiszünk, hogy lehet, hogy ez nem fog működni, de akkor is

mármint úgy nem, hogy nem fogja a politika befogadni, de mi nyomjuk, mert olyanért törjük magunkat, amiben hiszünk.”

A megnövekedett feladatokra bekapcsolódhatnak önkéntesek. Ha bekapcsolódásukra van jó program, akkor motiválni is sikerül őket.

„Még az elején vagyunk, de az látszik, hogy volt itt egy nagyon fontos folyamat. Kb. 2 éve kezdődött. Én az égvilágon semmit nem tettem érte, ez főleg a M.-éknek köszönhető, hogy elkezdtek az önkéntesekkel intenzíven foglalkozni. Rengeteg szervezet próbálkozik ezzel, de, ahogy hallom, nagyon kevés sikerrel, és mi meg most kezdjük érezni, hogy ez sikeres folyamat. Csináltak képzéseket, klubszerűségeket. Önkénteseknek mindig volt olyan momentum az életünkben, hogy jöttek és értelmes munkát találtak és ennek értelmét is látják. Ez sincs minden szervezetben, tehát van, ahol olyan, úgy vannak kialakítva az erőviszonyok, meg a kompetenciák, hogy olyanok a tennivalók, hogy ott egy önkéntesnek nem nagyon adódik tevékenység. Nálunk meg mindig van valami. Volt itt a parképítés, volt ... mindig van valami, ami szakmailag is érdekes egy fiatal egyetemista számára meg úgy emberileg jó helyre kerül. És ez az önkéntesekkel való foglalkozás most kezd beérni és csak úgy az ősszel vagy nyár végén, három, három és fél emberünk jött egy körrel beljebb, tehát félig meddig státuszba, vagy megbízásukra. Lett egy új médiásunk, van egy srác, aki mindenféle technikai dolgot megcsinál körülöttünk, rengeteget segít. Ő is önkéntes brancsból jött. ... És akkor az oktató frakcióba is felvettünk egy lányt, aki szintén ugyanebből a körből került ki, úgyhogy ez mindenképpen jó, mert nem kell az utcáról halásznunk idegen embereket, hanem az önkéntesek pontosan tudják, hogy mi történik itt, mi lesz itt a feladatuk, meg hova jönnek. Mi is ismerjük őket, tudjuk, hogy mire számíthatunk, milyen személyiségek, milyen ...mi van a fejükben? Hát, a M.-ék le is vizsgáztatták őket és ezért külön hálásak voltak. Képzés és kökemény vizsga. ... ez egy óriási dolog szerintem a szervezet életében.”

Az Óriásgépként pörgő célelérő szervezetben nincs sok idő egymásra, s az emberi integrációt, és munkamegosztási integrációt biztosító alkalmakra sincs idő, ami újabb zavarokat és motivációs problémákat okoz.

7.5. Pörgés és hálózati együttműködés

A vizsgált szervezetek mindegyike dolgozik más szervezetekkel, a hálózati munka természetes része a szervezetek működésének. Jellemző, hogy közösen pályáznak, illetve egymás konzorciumi partnerei egy-egy pályázati projektben. A másik együttműködési minta az állandóbb együttműködés. Ebben több olyan hálózat van, amelyben a hálózat egy-egy speciális témára szerveződik, például hulladék, levegő, energia, klíma, környezeti tanácsadás. A hálózati együttműködés kialakult és sikeresnek mondható, bár a résztvevőknek elég sok problémája van vele.

Ezek a problémák főleg a célelérési funkciót egyoldalúan használó szervezetek problémái. Gyakori, hogy nincs elég idejük „egymásra” a hálózatokban. Ennek az általános pörgés, túlterhelés az oka, s nemcsak a hálózati kapcsolatokra, hanem egyáltalán a kapcsolatokra nincs idő. Így van ezzel a központi iroda és így vannak a tagszervezetek – illetve a tagszervezetek is a forrásteremtés, pályázatírás, projektmenedzselés, projektelszámolás, új forrásteremtés mókuskerekében vannak, s akkor motiváltak az együttműködésre, ha az jelentős forrásokkal is jár.

Tagszervezetekkel hogy vagytok?

Szerintem katasztrofálisan. Nem tudom, hogy erről mennyit tudsz, de az (X hálózat^{*}), nem igazán működik.

Mesélj erről!

Van ez a központi iroda és én teljesen úgy érzem, hogy itt az (X hálózatban), mint iroda és vidéken vannak szervezetek, akik mondhatni egy szövetségben vannak, de semmiképpen nem egy ilyen központ vagyunk, hanem egy szervezet a sokból. Inkább ezt érzem. Amikor ez működne, vagy működött hálózat szintjén, az a közös programok voltak. ... Ahol különböző szervezetek, régió központok voltak és hozzájuk futottak be ezek a pályázatok. És az elbírálás is ott történt. Na, ott működött tényleg jól, hogy jött az ötlet, ment föntől a szervezés, forrásteremtés, és akkor a vidéki szervezetek helyi központokként működtek és utána jött vissza az információ és akkor egy közös, ilyen értékelés volt a végén. Tehát azt hiszem, hogy ez volt olyan hálózatos, ami tudott működni."

...

És mi történt a hálózattal? Mit gondolsz te?

... most egy kicsit van bennem egy olyan érzés, hogy a szervezetek el vannak a saját feladataikkal. Meg mindenki, amikor megnyeri a pályázatát, azzal foglalkozik. És akkor mi akár az (Y szervezetnél) is fel szokott merülni az, hogy ők adnak egy részfeladatot, ami jelent 100.000.-Ft-ot egy évben, ettől nem lesz több ideje egy szervezetnek. Erre plusz embert nem tud felvenni és az egyébként meglevő túlterhelt emberei nem nagyon örülnek ennek. Hacsak nem vág bele a témakörbe. Hiszen, úgy érzem, hogy talán nincs olyan sok szervezet, aki tényleg tud (Z) témákkal foglalkozni, tehát, akik nélkülünk is foglalkoznak (Z) témákkal. Ha éppen nyernek rá pénzt, akkor foglalkoznak vele és van valamilyen tevékenységük. Vagy valami viszonylag alap szintű a dolog. De ez mondjuk a harmada a szervezeteknek. És a többiek egyéb programjaikat viszik és erre nincs energia. ...

...

A kapacitás miatt. Tehát, ha nincs hozzá forrás, akkor nem. De amikor van egy ilyen kiállítás, vagy olyan...mondjuk egyszeri akciók, mondjuk ott van 2 hétig, vagy 1 hónapig és azt meg tudja szervezni, mert egyszer kell befektetni, meg összerakja és utána pár hét, amíg működik, tehát ez még inkább belefér. Vagy ha van olyan forrás, akkor az, ami szerintem tud működni. És ez magunk részéről is (így van), mivel mi is benne vagyunk egy másik hálózatban, (Y-ban), itt is ezt érzem, hogy mi is úgy vagyunk vele, hogyha valami nagyon összecseng a mi tevékenységünkkel, akkor azt nagyon szívesen. Viszont, ha valami nem annyira van benne a tevékenységi körben, plusz embert nem tudunk felvenni, a tanácsadó finanszírozása így is elég problémás. És hogyha plusz feladat jön, ezekből az összegekből új embert nem lehet felvenni. És akkor ez sok. Mi is úgy vagyunk vele, hogy néha azt érezzük, hogy púp a hátunkon ... Meg az információ hiány lehet itt még az, ami nagyon nagy probléma, hogy mennyire tudja az adott tagszervezet, hogy

* X,Y és Z néven neveztem az összehasonlított hálózatokat

mennyit hoz? Lehet, hogy ez kevés. Mert amit most itt az (Y-nál) érzek, hogy nem mindig látjuk azt, hogy ez nekünk miért lehet jó, vagy hogy nekünk megéri-e belefektetni. Lehet, hogy ha mi találnánk ki az egészséget, akkor belefektetnénk az energiát, mert tudnánk, hogy az miért jó nekünk."

A zöld szervezetek számára volt egy korábbi könnyebb forrásteremtő időszak, könnyebben tudtak (gyakran szinte automatikusan) forráshoz jutni, s ez nehezebb lett az elmúlt években. A korábbi időszak egyiküket másikukat el is kényelmesítette, s ez az elmúlt években megnehezítette a dolgukat. Napjainkra sikerült az új helyzethez alkalmazkodni.

„Volt egy ... kampány, ez 95-96 folyamán zajlott. Amiben 16 vidéki szervezetet...koordináltam gyakorlatilag egyedül de aztán ... fel tudtunk venni embereket erre és így egy csomó új kollégám lett, akikkel sokkal hatékonyabb lett már a munka. Ez egy ... kampány volt és különböző projekteket csináltak, amiket ők megpályáztak. Volt egy nagyobb mennyiségű pénz arra, hogy különböző ügyeket vigyenek. Ez tök sikeres volt. Egyébként ennek folyománya az, hogy nagyon sokan még most is azt várják, a (szervezetünktől), hogy egy ilyen országos koordinátora legyen az ilyen típusú törekvéseknek. Csak hát az a baj, hogy én már annyi pénzt láttam belefolyani ezekbe a dolgokba Magyarországon és ugyanazokba a szervezetekbe és ugyanazokba az emberekbe és ugyanazoknak a fluktuálásába ... Mindenesetre én annyi ilyen láttam, hogy én már nem hiszek abban, hogy ezt lehet tovább csinálni. Tehát én magam gyarlóságnak tartanám, ha további pénzek mennének ebbe. És ugyanaz a silány termék jönne ki a végén. Most ezt sajnos ezt kell mondjam, hogy a zöldek ilyen szempontból olyan hihetetlen nagy fejlődést nem mutattak az elmúlt 16 évben. Mint amennyit, mondjuk én elvárnék egy ilyen országban. Egy ilyen helyzetben. Azoktól az emberektől, akiknek a képességeit nem kérdőjelezném meg. Csak eltunyultak, mert jött a pénz ... Mindig jön a pénz, lehet ... csinálni, fröccsre van elég és akkor jó...Szóval ez....”

A pályázatoktól való szervezeti függés az együttműködést a pályázatoktól teszi függővé. Ám az is probléma, hogy ha a szervezetek nem egyeztetik cselekvési terveiket előre, mert akkor egy nyertes pályázat esetén a célok és energiák széttartanak.

„Most vannak nagy EU-s pályázataink. A már említett Norvégon kívül most a TÁMOP-os, amiben ti is benne vagytok és még egy ilyen KEOP-os rendezvény, ami szintén arra építene, hogy a tagszervezetek sok rendezvényre eljöjjenek, és ott bizonyos üzenetet közvetítenek. Elvileg erre most lesz lehetőség, volt olyan közgyűlés, ahol kimondatott, hogy igazán a pénzhiány az, ami őket akadályozza, hogy a hálózati munkában részt vegyenek, tehát majd ha lesz pénz, akkor aktívak lesznek. Nem tudnak mást tenni, mert, hogy náluk is kapacitás hiány van. És akkor mi ezt gyakorlatilag elfogadtuk és hátra is döntünk, hogy jó, hát akkor, ha nincs pénz, akkor fölösleges ... És most viszont azzal szembesültünk, hogy október 15-én volt egy találkozó, amikor ismertettük ezeket a nagy projekteket, hogy most már ígérünk valamennyi pénzt is és mégsem tűnik nagyon lelkesnek a csapat. Nyilván azért mégsem csak a pénz volt a probléma.

Kérdező: Ezek olyan pénzek, amikben ők is...

Tehát, amit kifizetünk, azt ők valamilyen szinten megcsinálják ezt és ezt a programot. De mégis úgy tűnt, hogy ez púp a hátukra mind ennek ellenére. Holott ez volt az elvárás, én úgy gondolom, egyrészt a kapacitás a probléma továbbra is, tehát ez nem lesz elég ahhoz, ez a pénz, hogy erre külön embert felvegyenek, másrészt viszont tehát ez a „nem érzem (X

hálózatosnak) magam” típusú dolog is elég erősen közrejátszik. ... De akkor a döntéshozásra visszatérve ez is probléma, hogy viszont, ... nincs hosszú távú tervezés. Nagyon ad hoc.

Kérdező: Van-e stratégia?

Nincsen, szerintem soha nem is volt. Tehát amíg először stratégiaszerűnek tudnánk titulálni, az az, hogy 2004-ben volt talán, vagy 2005, hogy egy Soros pályázatot nyertünk. Egy fenntarthatóságit és a pályázat elnyerésének a feltétele volt, hogy legyen pár oldalas stratégiai tervünk. De az úgy zajlott gyakorlatilag, hogy a (szervezeti vezető) megírta. És akkor én is átnéztem. ... Végiggondolva sem volt. ... és ennek isszuk is a levét. Ebből is következik az, hogy nem látjuk, hogy mik a főbb prioritások, és ezért mindenre lövünk. Tehát, ami így jön felkérés, egyszerűen nincs mi alapján eldönteni.”

...

Kérdező: Mesélj nekem arról, hogy milyen a viszony tagszervezeteitekkel a (szervezet is egy országos szövetség), hogyan alakul a viszonyotok a tagszervezetekkel és milyen az együttműködés a tagszervezetek között?

Ez egyértelműen kudarcos. Mert egyre kevesebb és egyre gyengébb szálak kötnek minket össze. Ennek egy csomó oka van biztosan, én mindet fel tudom sorolni. De ott vannak ezek az általános szervezeti bajok, amiket mondtam, hogy akkor lenne jó a hálózat, ha a hálózati szemek önmagukban is erősek lennének. Van 1-2 erős szervezet. Mit tudom én, méretében, meg mondjuk évi költségvetésében nagyobb, mint maga, a (szervezet), tehát vannak ilyen tagszervezeteink. De hogy ezek általában regionális vagy helyi szervezetek és a portfóliójuk nagyon széles. Tehát természetvédelemtől a vízgazdálkodásig az égvilágon mindent csinálnak, amit helyben csinálni kell Ez (közös téma) leépült, viszont mások erősek. És akkor nyilvánvalóan a hálózatban is a tevékenységük leépül. Ugye, mégis csak, mi egy szűk, ... területtel foglalkozunk és mondjuk nem tudunk így együttműködni, mert a tagszervezetünk, lehet, hogy befizetik a tagdíjat is, ami szimbolikus értékű. De igazából jó együttműködés nincsen. Aztán mindig vannak olyan szervezetek, akiknek a közelében van valami nagy balhé, hogy építeni akarnak, mit tudom én, szemétegetőt vagy nem tudom, akkor ők nyilván egy kicsit többen belefolyanak. Nyilván, kéri a mi segítségünket is, ilyenkor mindig egy kicsit élénkebb a kapcsolat. De mondjuk, azt mondtam, hogy 16 tagszervezetünk van, tegyük fel, hogy ennyi, abból 4-5 olyan életképes szervezet van, sajnos, akivel érdemi munkát lehet végezni. Vagy azért, mert meg vannak rendesen alapítva, nincsenek ilyen létbizonytalanságban. Van egy alkalmazotti kör, akire lehet számítani, meg van szakértelem, ez nem több, mint 4-5. És akkor a döntő többség, az vagy mára teljesen leépült, tehát már nem is alkalmaz embereket, vagy már nincs is költségvetés, nem is nyer pályázatokat. A szervezetileg még működik, ... de nincsen már mögöttük az a ... tevékenység, ami kéne, hogy legyen. Tehát ilyen állapotban vannak a tagszervezeteink. És amit csak ebben a 4 évben, mióta én vagyok itt a bakter, amit megpróbáltunk, az azért nem kevés. És majdnem mindenbe beletört a bicskánk. Hagyományosan minden szeptemberben elvonultunk közgyűlésre, a formális részét hamar lezavartuk. Jó szakmai diskurzus volt meg egy óriási buli. Kirándulás, már nem tudunk összeszedni annyi embert, hogy elmenjünk és ez borzasztó. Ott hagytunk 40 ezer forintot a kocsmában, akkor jöttek, tagszervezetektől 4-5-ösével, mert itt valami jó dolog fog történni. Ma már nem jön senki. Formailag is nagyon kell kínlódni, hogy döntésképes legyen a közgyűlés, meg legyen a megfelelő számú szavazat, amikor döntési helyzet van. De egyre kevésbé van döntési helyzet. Hagyományosan nekem az jött ki azelőtt, ez nem igazi szövetség, mert itt a házban csináljuk a tevékenység 90 %-át, önálló szervezetként. ... Mára alig van kapcsolatunk a tagszervezetekkel, tisztelet a kivételnek ... Van olyan szervezet, ami abszolút bevétel orientált és olyan tevékenységet folytat, aminek van pénzügyi háttere, amire van pályázati támogatás, vagy

egyéb bevétel. És nekünk volt egy-két próbálkozásunk, hogy úgymond nagy pályázatot gründolunk, nem tudom már honnan, amit a tagszervezeteknek leosztunk. Tevékenységben és büdzsében is. Egy csomó nem sikerült belőle akkoriban, és most lesz program, amit mi le tudunk osztani. Több szervezet mondta, addig nem mozdulnak, míg innen nem látnak pénzt. Mi ebbe beletörődünk. El tudjuk képzelni, hogy egzisztenciális kérdések is vannak. Van olyan szervezet, hiába adnánk pénzt, nem tudná megcsinálni. Szervezetileg nem kész. Se fogadni a pénzt, se szakmailag végrehajtani a programot.

Az együttműködés koordinálása különböző fokozatokat érhet el.

- Az első szinten nincs együttműködés, csak ha forrás van, alvállalkozót keres a szervezet.
- A következő szinten a hálózati központ pályázatot ír, s ha nyer bevonja a tagszervezeteket, akikkel előzetesen nem egyeztetett, s akiknek ez gyakran tervezetlen feladatot jelent, s akkor motiváltak, ha jelentős forrást is kapnak hozzá.
- A következő szinten a pályázatíráskor (gyakran az adományozó feltétele is ez) konzorciumi partnerek pályáznak.
- A következő szinten a hálózati központ pályázatíráskor előre egyeztet a tagszervezetekkel, hogy kik milyen szerepben szeretnének részt venni a projektben. Ez már olyan döntés-előkészítés (s ilyen a következő), ami már az előkészítő fázisban megteremti az együttműködők integrációját.
- A tapasztalt legintegráltabb módszerben a hálózatnak a pályázatírástól függetlenül vannak témára specializálódott munkacsoportjai, akik a tagszervezetek munkatársaiból verbuválódnak. S folyamatosan igyekeznek forrást teremteni a munkacsoportok működéséhez. Ezek a témára specializált munkacsoportok olyanok, amelyekben a tagszervezeteknek a maguk stratégiái szerint is érdekükben áll dolgozni. Az együttműködés tartós és kölcsönösen tervezett.

A hálózati együttműködésről az integrációs rendszerfunkcióról szóló részben írok még.

7.6. Vezetési rendszer igénye

A növekedéssel, bonyolódással, nagyobb terheléssel járó megnövekedett problémák megkívánják a kiszámítható szabályokon, munkamegosztáson alapuló vezetés kialakítását a személyes vezetés helyén. Korábban mindenki mindent csinált, ám a bonyolódás miatt pontosítani kell, kinek mi a feladata.

„ez valakinek a felelőssége, hogy mondjuk elmenjen az újság a postára?”

Hát, igen. És akkor itt jönnek elő azok, hogy mennyire van ez megszabva, hogy ez kinek a felelőssége. Úgyhogy azt érzem sokszor, hogy nem teljesen tiszta, akinek a dolga lenne. Bár lehet, hogy a többiek szerint tiszta, szerintem nem. Itt a G., aki szervezi a (kiadvány)

postázást, tehát ez tiszta. De nekem a postázásban benne van, hogy ott legyen a postán. Na most, az is megvan, hogy M. az, aki kiviszi a postára. Ezzel nincs semmi gond, de ha M. nincs itt, akkor magától nem fog kimenni, G.-nek meg nem jut eszébe, hogy akkor meg kéne kérni valakit. Ilyenek vannak.

Kérdező: Van nektek olyanotok, hogy feladatkör tisztázás, munkaköri leírás...

Van, van mindenkinek.

Kérdező: Le van írva, hogy kinek mik a feladatai? És aszerint dolgoztok?

Nagyjából. Tehát abszolút nincsen benne minden, azt gondolom. Az tiszta, hogy ez egy megbeszélte dolog. Mert, hogy tulajdonképpen G. az egyesületnél dolgozik, és akkor ő nála valamilyen szinten ez be lett vállalva, hogy akkor ők segítenek a postázásban. Tehát szoktuk kérni és akkor van 1-2 tag, aki eljön segíteni. De, hogy ez pl. olyan dolog, ami teljesen egyértelmű, hogy a postázás az ő dolga. És akkor most azt szeretném már nagyon nehéz megtenni, hogy minden egyes alfeladatot pontokra bontani, hogy akkor ahhoz mi tartozik? Mert én ebből egy több ezer oldalas izét tudnék írni.

... most az történt, hogy az E. most írt egy ilyen projektkoordinátori feladatokat, mert, hogy ez régen működött magától. Mert, hogy olyan emberek voltak projektkoordinátorok, akik végigvitték. És most, hogy ez így eléggé elbukott, most akkor ezt leírta. És azért is van, hogy szeretnénk, hogy legyen irodavezető, aki ezeket nyomon követi, mert mindig az van, hogy valaki felvállalja, már elég régóta E. az, aki próbálja nyomon követni, hogy melyik projekt hol tart, de, hogy hivatalosan nem feladata, hogy...

Az eredetileg egyenrangú civil szervezetet alapítók a közös történet, motívumok miatt nehezen helyezik el egymást-magukat alá fölérendeltségi viszonyokba, s ez problémákat okoz akkor, amikor a vállalt feladatokat számon kellene kérni.

„Na most viszont volt is ebben szervezeti konfliktus, hogy ki kinek tartozik elszámolással, ki kit kérhet számon, ki kezdeményezhet ki előtt, ha valaki nem viszi rendesen a munkáját. Vagy valamit hibásan csinált meg, eddig nem nagyon volt probléma, ha nem csinált meg valamit határidőre. Mindenkinek van felelőssége, közösen tartozunk elszámolással, senki nem hozott senkit lehetetlen helyzetbe, ...

(De) amikor bármilyen számonkérési formára kérdezel, akkor ki vagy te, mi jögről kérdezed ezt tőlem? ... És akkor jött ez elő tavaly, és hogy a szervezeti kérdést, amit az alapítókól, meg már több éve együtt dolgozókból, kéne kitermelni, egy olyan ügyvezetői funkciót, aki nem csak így ugye az ügyekről tudja, hogy micsoda, megmondja, hogy gyerekek ezzel törődnie kell valakinek, hanem ezeket a döntéseit felvállalja, utasít, és neki van joga mindenki előtt, hogy koppintson az orrára mindenkinek. Hogy számon kérje valakinek a munkáját, ehhez be is vontunk egy külső segítséget, hogy ezt hogy lehetne, hogy lehetne magunkban, hogy milyen szervezeti modellt szeretnénk követni. „

Az önkéntességéből, az aktivista korszakból az intézménysülés során ki kellett nőni.

„nagyon kinőttünk az aktivista korszakból, ez egy hátrány, hogy van ennek komoly hátránya, majdnem mindenki nálunk munkavállaló, vannak önkéntesek, ők minimálisan vesznek részt. Itt az irodában.

Hogy itt az aktivista korszakból kinőttünk azt egy picit ird le és a váltást is meséld el, hogy jutottatok ide?

Tulajdonképp nem jellemző ma már az hogy aktivista, kinőtt, én is fél évig voltam aktivistája a szervezetnek, és hamar elkezdünk dolgozni, és akkor viszonylag egyenrangú felek voltak a szervezetben. És mindenki ugyanannyi energiát rakott bele, valaki pénzért

csinálta van aki ingyen, és mindenkinek megpróbáltunk fizetni. Aki pénzt akart, annak fizetést adtunk, törekedtünk arra a számon kérhetőség miatt, hogy kulcsfeladatok az mindig olyan emberre rakjunk, akin ez számon kérhető. A munkaszerződés alapján számon kérhető a feladat tőle, ezért megfelelő díjazást is kap. Jobban lehet nyüszölni, van egy-két önkéntesünk, aki régóta, pl. a ... grafikusa, tök ingyen csinálja nekünk, viszont az ő munkájában nagyon érezzük, azt hogy néha fél éves csuszások vannak, ennek a hátránya miatt, valahogy így ez a szervezeti kultúra alakult, ki hogy ha valakitől kérünk valamit és megfizetjük, és akkor számon lehessen kérni. Hogy inkább efelé a szervezeti modell fele mentünk el, és mivel úgy az átlagéletkor 30 év, a úgy kikoptunk abból, hogy most már életünket is vérünket a szervezetért, család gyerek, vidéken lakik. Az, hogy itt ülünk hétvégén 9-ig az irodában, az már nem kényelmes, nem szeretnénk életünk végéig ezt csinálni. Úgy érezzük, hogy szakemberei vagyunk egy- egy témának, és sokat tanultunk dolgoztunk, ezekért, szeretnénk, ennek élvezni a gyümölcsét. Mint anyagilag, mint biztonság tekintetében, hogyha már ennek az egyesületnek dolgozunk ezt szeretnénk, akkor meg is tudunk élni. Emellett sokkal többet dolgozunk mintha ezt egy állami szektorban tennénk, azért ez elkötelezettség, az úgy nagyon sok pluszt még mindig belerakunk. De szervezeti kulturális gond, az, hogy már valaki nem szeretne ennyit belerakni, az életéből, szereti csinálni. Ez, de nem akarja, hogy erről szóljon napi 24 órában, és ezt most éljük meg így 5-6 év után, így az emberekből elveszik ez a fajta lelkesedés, aktivizmus, nem is tudom. Vesznek ki ezek az energiák, és másképp képzelem el a szerepét a szervezetben, és az eddig demokratikusan működő dologban, hogyan teremtsük meg a kereteit a számon kérhetőségnek, illetve annak, hogyha én ki akarok szállni, akkor milyen keretek között tehetem meg, úgy hogy a szervezetet nem hozom lehetetlen helyzetbe.”

A szervezet alapítása és a szervezet működtetése más személyiséget igényel, az alapítók gyakran rossz működtetők. Szerencsés, ha ezt felismerik, s maguk mellé vesznek olyat, akinek meg ez megy jól.

„szerencsére mellettem voltak már akkor is olyan emberek, akik ezt visszafogtak, meg próbáltak leszállítani a földre. És akkor én nem vagyok ilyen fenntartó típus, tehát én kitalálom, megvalósítom és megpróbálom elengedni. Átadni a másoknak. Működtetésre. Mert pont ez a működtetés, nem vagyok elég rendszeres hozzá, meg nem terjed ki mindenre a figyelmem. Viszont szerettem azt, hogy ha tartósan működik az, amit egyszer én kitaláltam vagy felépítettem. De szerencsére a (szervezetünknek) ez a legnagyobb erénye, hogy van ebben a csapatban olyan, aki felelősséggel és pontosan és nagyon aprólékosan tud dolgokat üzemeltetni, átgondolni és mindent időre teljesíteni. Amellett, hogy szakmailag is teljesen kompetens, meg a szakmai munkája is elég fontos, tehát, ha ő nem lenne, akkor biztos összeomlott volna a szervezet, vagy financiálisan, vagy másképpen.”

A szervezetek fejlődése megköveteli, s a zöld mozgalomban és civil szervezetek környékén meglévő szervezetfejlesztési tudás pedig lehetővé teszi, hogy a fejlődés során felmerült problémákat szervezetfejlesztési program keretében megoldják. S ha sikeres, akkor ki tud teljesedni a célelérő funkció. Ezt mutatja a következő hosszabb idézet.

„*hogyan éritek ezeket a célokat, hogyan van menedzselve a szervezet?*
(volt egy szervezetfejlesztés) ... ez alatt a szervezetfejlesztési időszak alatt, ami azért egy másfél-két év volt, ... nagyon sokat tanultunk arról, hogy ez a fajta menedzselés

mit jelent. Tehát, hogy nem csak megcsinálni, hanem el is vinni oda. Tehát, szerintem nagyon sok szervezet szenved ebben a gyerekbetegségben, hogy ha sikerült kinyomtatni 50.000 példányban valamit, akkor úgy megnyugodnak, hátra lehet dőlni, el lehet számolni, tök oké. Csak el kell juttatni. És olyan emberekhez kell eljuttatni, akik majd el is fogják majd olvasni. Tehát nem mindegy, hogy, hogy jut el hozzájuk. ... mert, ha egyébként lehetne több 10-20-100 millió Ft-unk arra, hogy kommunikáljunk egy dolgot, akkor nem lenne olyan nagy probléma. Egy óriásplakát, izé, hello. De nincs ennyink, tehát nekünk a leghatékonyabb módon kell eljuttatnunk... Tehát, csak olyan embereknek adjuk oda ezt a kiadványt, akik már valamit megtettek azért, hogy megszerezzék. Tehát, vagy rámentek a honlapra és ott regisztráltak, vagy küldtek egy e-mailt, hogy szeretnék, vagy kitöltöttek egy kérdőívet, ami azzal kapcsolatos, ... (a szervezet profilja) szempontjából, vagy effektíve, idetelefonáltak, hogy ezt szeretnék megkapni. ...Vagy olyan rendezvényen kapják, ahol előtte el kell velük beszélgetni. Hogy akkor tényleg jó helyre fut-e ki az a kiadvány, ami egyébként 400.000 forint kinyomtatni. Mi sem lopjuk a pénzt erre. ... De, hogy ehhez rendezvényeket kell szervezni, ehhez meg kell csinálni a honlapot, ehhez úgy kell megcsinálni a honlapot, hogy az egy „user friendly” legyen, meg... Szóval egy csomó olyan dolog van, mielőtt még ugye meglátná az ember, hogy ez a dolog létezik, amit el kell rendezni, végig kell gondolni és amit le kell játszani. Akár visszafelé, hogy mi indíthat el egy embert arra, hogy egy ilyen kiadványt akarjon és mi fogja arra sarkallni, hogy ha már megkapta és beleolvas, akkor el is kezdjen valamit csinálni ennek folyamánaképpen. ...tehát most már egy jó pár éve úgy csinálunk projekteket és úgy fejlesztünk újabb kiadványokat, ... hogy meggondoljuk, hogy mi az, amit kinyomtatunk, és mi az amit nem, és mi az, amit csak interneten teszünk hozzáférhetővé, attól függően, hogy ki a célcsoport, meg ki a célközönsége az ilyen dolognak? De gondolom, ez már másoknál is nagyjából így van, vagy remélem ...*hogy lett „megcsinálva” ...valósággá.*

Hogy ez hogy menedzselődik itt bent, úgy egyébként most már, hogy a projektvezetők maximális felelősséggel bírnak a projektjükkel kapcsolatban és megvannak a kritériumok, amik alapján megítéljük, hogy ez siker, vagy nem.

Kérdező: Mikor elindul a projekt, akkor...

Amikor elindul a projekt, már akkor vannak kritériumok, megszabva és felhatalmazást kap az ember arra, hogy mostantól te vagy az aki itt a fő-fő ember ebben a dologban, te felelsz gyakorlatilag mindenért. És ha valami nem tiszta, akkor gyere hozzám, vagy hozzá, vagy hozzá. De egyébként meg, ha nem jöttél, akkor úgy vesszük, hogy mindent tudsz és mindened megvan ahhoz, hogy ezeket az elérendő célokat produkáld. És azt gondolom, hogy tényleg mindent meg is adunk hozzá, meg ott van a háttér, ami kell a dolgokhoz. Lehetetlen tehát általában nem szoktunk kérni senkitől.

Kérdező: ... vannak itt menedzsmentek? Tehát stratégiai, stb? Tudatosan, vagy nem tudatosan, amiben ez tetten lehet érni?

Menedzsmentek? Hogy érted?

Kérdező: PR menedzsment, HR menedzsment...

Hát, van a menedzsment, ami 3 emberből áll. Van az igazgatóhelyettes, a pénzügyes, meg én. Én alapvetően a szakmai koherenciáját biztosítom a szervezetnek M., ő az igazgató helyettes. Általános. Gyakorlatilag ő viszi az összes menedzsment területet. Nálam van a PR-nak a jelentős része, de gyakorlatilag az összes többi, a pénzügyet kivéve, ő viszi. Beleértve a fundraisínget is. Van HR stratégiánk, van PR stratégiánk, van marketing stratégiánk, van pénzügyi, bevételi, FR stratégiánk és van egy aktív pénzügyi gazdálkodásunk. Tehát ez gyakorlatilag majdnem ... mindent takar. És van egy adminisztratív jellegű QM (minőségmenedzsment) rendszerünk, amiben

gyakorlatilag minden folyamat, nem a legrészletesebb mértékig, legmélyéig, de le van szabályozva a folyamat. Hogy hol kell, mit futtatni, ... izé, minden van. Tehát egy ilyen nagyon komoly, elvileg minden területre...Sőt, nekünk most már van adatkezelési szabályzatunk is, mert szeretnénk...Tehát pl. a(z X) kampány egy nagyon jó felületet biztosít arra, hogy beszédjünk egy csomó személyes adatot. Ami azután számunkra nagyon fontos lehet más projekteken. Megkérdezni, közvéleményt kutatni,

Kérdező: Kérdezek! Alapítók az ilyesminek ellen szoktak állni. Nálatok hogyan lett? Csak úgy? Vagy ellenálltatok? Vagy megemésztettétek? Mert most úgy beszélsz róla, mint egy tök természetes pozitív és támogató rendszer...Hogy csináltátok?

Nálunk nem volt ellenállás, érdekes módon. Sőt, az én kollégáim hihetetlen módon elvárták, hogy a menedzsment is tegye meg a magáét ezen a területen. Tehát, ahogy tőlük elvárjuk, hogy projekteket tervezzenek, úgy a mi projektjeink is legyenek rendben. Mert ők akkor nyugodtan tudnak dolgozni a saját ügyeiken. Nagyon sokat nyektettük őket ilyennel, hogy mondják meg a véleményüket erről, meg arról, meg amarról. Meg, hogy döntsünk közösen, meg a nagy demokrácia...De ők dolgozni szeretnének. Tehát lehet, hogy ez egy kivételes csillagzat alatt jött össze ez a pár ember, vagy ez a tucatnyi ember. De kifejezetten azt szeretnék volna, ha vannak nagyon egyértelmű feladatelhatárolások, hatáskörök, ki miért felel, ki vonható miért felelősségre, ki vonhatja őket bizonyos dolgokért felelősségre, a pénzügyekkel kit zargassanak? Azzal, hogy ha nekik angol tanfolyamra kéne menniük, akkor kitől kérhetnek erre engedélyt? Egyáltalán, van-e rá forrás? Tehát, hogy ezeket ők nagyon tisztán szeretnék látni. És ahhoz hogy ők jól tudjanak dolgozni, nekik arra szükségük volt, hogy ilyen típusú dolgok rendben legyenek. És megbeszéltük velük is a QM-et, hogy az hogy néz ki, hány oldal, mit hol találnak? Jó, mondták, oké, ezt elolvassák, volt hozzáfűznivalójuk három helyen, mindenkinek és akkor kijavítottuk benne és akkor most ez él. De nem volt ellenállás."

7.7. A „célelérők” problématerképe

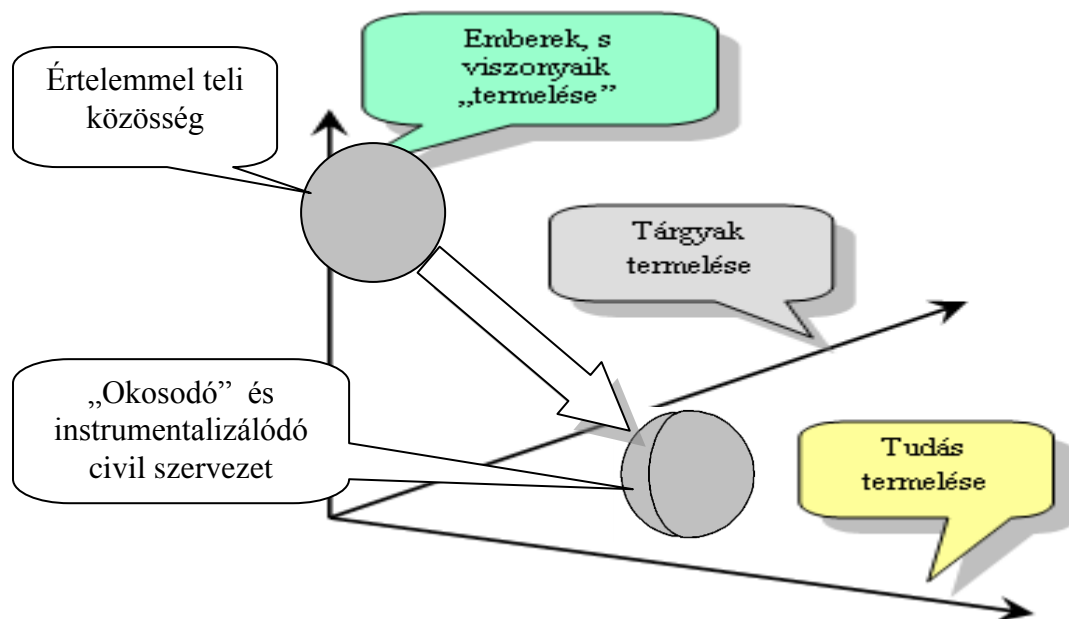
A célelérési funkcióban erős az összes vizsgált szervezet, s sok közülük e funkció problematikájával küzd, az alapítók nehezen engedik önálló, felelős szerepekben dolgozni az új kollégáikat, az alapítók leterheltek, emiatt nincs is idő a többi rendszerfunkció kiépítésére, a partnerkapcsolatok építésére. Mindezek miatt lehetséges egy „célelérő” szervezeti fejlődési fázist megkülönböztetni, amelyben a jellemző események és problémák egy egységes mintázatot alkotnak. Olyan ez a fázis, mint egy egyszer osztódott sejt. Az eredeti osztatlan, közösségi létből, a sikeres szervezeti fejlődés, növekedés miatt kidifferenciálódott a célelérő gépezet.

A régi közösségi szervezetalapítási időszakhoz képest ez egy instrumentalizált eszközjellegű, elidegenedett létet is jelent. S az elidegenedés okán a szervezet elmozdul a 3 dimenziós társadalmi térben „lefele” az értelem-teli közösségi lét felől, az eszköz jellegű létbe. Ezt mutatja be egy korábban is bemutatott részlet, amelyet egy kissé átalakítva mutatok be. Ebben a beszélgetés részletben interjú alanya és a kérdező kialakítanak egy hierarchiát a közösség, munkaszervezet állapotok között.

Interjúrészet	„A közösség jobb volt”
<p>„Tehát van egy intézményesülési sikertörténet és ha jól hallom, és van egy szomorúság a közösségi oldalról. Mi a jó? Hogy vagy ezzel?</p> <p>Szerintem azt, hogy ezt létrehoztuk, vagy összehoztuk, és azokban a pillanatokban, amikor ezt tudatosítani tudjuk magunkban, akkor tudjuk, hogy ez egy nagy tett volt, meg nagy eredmény. ... akkor szerintem még mindig azt érezzük, hogy mi milyen közösség vagyunk és mi hogy össze vagyunk kovácsolódva. És a napi munkában, a napi darálós részben jelentkeznek inkább, hogy így nem tudok már itt lenni, ... ha a (szervezetet) nézzük és nem is a közösséget, de ez így összefügg. A közösség nélkül nem lesz (a szervezet) sem. ... Ha meg nem, akkor nem, ..., akkor jönnek majd mások, akkor az egy munkahely lesz azoknak, akik itt dolgoznak és nem az, ami nekünk, hogy sokkal több, mint egy munkahely.</p> <p><i>Kérdező: nem bírom ki, hogy meg ne fricskázzam, tehát, hogy az emberek többségének csak munkahely jut ... és nem panaszkodik, hogy szépség, világmegváltás, meg az értékrend. bocs ... Hogy van ez? ...</i></p> <p>Semmi baj, meg egyébként is pont tegnap előtt vettem észre egy olyan beszélgetésen, hogy, ahol hozzám hasonló korú emberekben vetődött fel, hogy akkor hogy is van ez a munka és az élet értelme kérdés. Tehát, hogy mennyire kell, hogy a munkám, az az legyen, amit egyébként fontosnak tartok? És mondjuk ilyen multi környezetben, meg banknál dolgozó fiatalok, akik jól keresnek, anyagilag minden jó, de úgy érzik, hogy 8 meg 10 órát arra áldoznak az életükből, amire egyébként nem áldoznának és kacsingatnak a civil szféra felé, hogy ők igazából szeretnék, hogy a napi 8-10 órában csinálhatnák és ezért kapnák a fizetésüket. Egy kicsit persze kevesebbet, bár sokkal kevesebbet nem szeretnék keresni, de hát valamiért abba is belemennének, hogy kevesebbet és ezen vitatkoztunk.</p> <p>... . Engem ebben az zavar, hogy bedarál, akkor tegyek érte, hogy ne daráljon be. De igazából nagyon jó dolog, hogy én ahol vagyok, arra mások vágynak. Én ezt abszolút értem, de mikor már 10 éve...”</p>	<p>A régi közösség jobb volt, mint a mostani napi daráló</p> <p>A közösség, s a szervezet összefügg, s ez <i>több</i> mint munkahely</p> <p>a munkahely az „csak” a (közösség, civilség, társadalmilag értelmes) munkához képest</p> <p>s ez még mindig jobb, (értelmesebb), mint a banki, multi, csak pénzért dolgozó közeg.</p> <p>A banki, multi munkánál jobb a civil munka, s ennél még jobb, ha közösségi is.</p> <p>A „melyik a jobb” hierarchiája</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. közösség 2. értelmes munka (civil) munkaszervezetben 3. pénzkeresési céllal vállalt munka (multinál, bankban)

Az „értelme” dimenzióban van egy elmozdulás a régi „közösségi” léttől „lefele” a szervezeti lét fele.

A szervezeti növekedés anyagi gyarapodást is jelent (ez civil szervezetek esetén nem jelentős, az állami és gazdasági élet szereplőihöz képest). S elmozdul a szervezet a szimbolikus tudás dimenzióban, a sikeres szervezet tudást is felhalmoz.

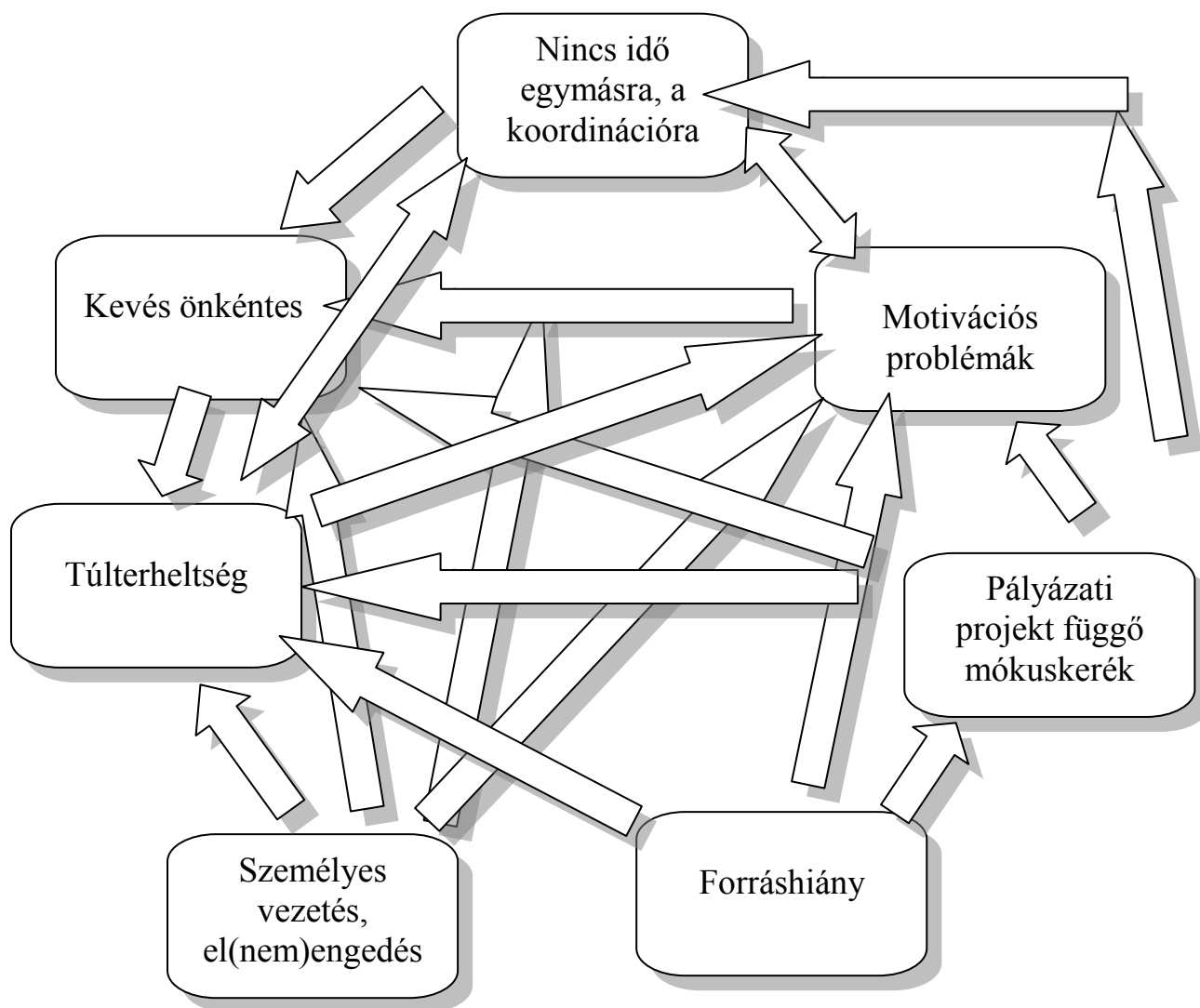


S amíg ki nem alakítja a megnövekedett, és intézményesült fejlődési foknak megfelelő újabb közösségképző funkciókat e problematikában marad. Az interjúk kvalitatív elemzéséből (P/R arányokból és a szövegek elemzéséből) kirajzolódik egy sajátos problématerkép. A térképen a nyilak azt ábrázolják, ahogyan az egyes problémák egymásra is hatva rendszert alkotnak.

Hét fő problémacsoportot találtunk. S a problémacsoportok között ok-okozati kapcsolatokat kerestünk. (mit gondolunk arról, hogy az egyik problémacsoport okozza-e a másikat). Ahol úgy ítéltük meg, hogy „A” okozza „B”-t, ott nyíllal jeleztük, ahol kölcsönös (reciprok) okságot gondoltunk, ott két irányú nyilat tettünk. Ez alapján kirajzolódik, hogy mely problémák mennyi másik (és mely) problémának az okai, ezeket nevezhetjük gyökérproblémáknak.

1. A „Személyes vezetés, el(nem)engedés” problémája, mely szerint az alapítók még mindenbe (túl sok mindenbe) részleteiben beavatkoznak, s nem tudnak mellettük autonóm vezetők kialakulni, ettől túlterheltek a vezetők, az önkéntesek se kapnak önálló feladatot, vagy nem kapnak eleget, úgyis a vezető jobban tudja, s kevés lesz az önkéntes, a „nincs elég idő egymásra és a koordinációra” problémájában a személyes vezetéssel dolgozó vezetőnek nem is jut gyakran eszébe, hogy „mások is ott vannak”, s egyeztetést igényelnének, s, ha mindent a vezető tud csak, akkor a többiekben motivációs problémák keletkeznek. Ezt a problémát a szervezet saját erőből, vagy szervezetfejlesztő segítségével meg tudja oldani. S ha megoldódik, csökken azon problémák száma, melyeket ez a probléma tart fenn.

A célelérő szervezeti fázis problematikája



2. A forráshiány egyfelől objektív környezeti adottság, másfelől a szervezet sokat tehet, hogy csökkenjen ez a hiány. Ez a probléma fenntartja a „pályázati projekt függő mókuskereket” mert, ha forrást szinte csak pályázatból (szokás, és lehet) szerezni, akkor erre kell koncentrálni, a projektekből lehet fenntartania magát a szervezetnek, s projektekről, projektekre lehet túlélni. Ez mivel kevés pénz van, és sok a feladat, a szervezet túlmunkával pótolja a hiányzó forrásokat, ami túlterhelést és motivációs problémákat is okoz.
3. A „pályázati projekt függő mókuskerek” túlterheltséget okoz, kevés önkéntes érti a pályázati projekteket, túl bonyolult, s egyszerűbb megcsinálni, mint kiadni. A túlpörgés motivációs problémákat és időzavart okoz, s ezért a „nincs elég idő egymásra és a koordinációra” problémát is erősíti.

4. A túlterheltség motivációs problémákat okoz, és az időzavar okán azt is, hogy „nincs elég idő egymásra és a koordinációra”.
5. A kevés önkéntes is oka a túlterhelésnek.
6. A motivációs problémák erősítik azt, hogy (ne legyen) elég önkéntes, s azt is hogy ne legyen elég időnk egymásra, s a koordinációra.
7. Az, hogy „nincs elég idő egymásra és a koordinációra” az, növeli a túlterhelést, s a motivációs problémákat, s egymással, s mással törődés hiánya okán a kevés önkéntes problémára is erősítően hat.

A vizsgált szervezetek többsége küzd ezekkel a problémákkal. A szervezet a célok elérésére koncentrál, s az emberi, közösségi oldalra nincs elég ideje. Az alapítóknak, a valaha volt közösség emléke, s az értelmes célok még elegendő motivációs forrást biztosítanak a célelérő intézményesülés számára. Amely azonban feltöltődés nélkül fogy.

Néhányan már múlt időben beszéltek e problémák egy részéről. A továbblépéshez a szervezet vezetőinek további autonóm alrendszereket kellett kialakítani, önálló felelősségű új kollégákat kellett megbízni, s ki kellett bérni, hogy ezek részleteibe ne avatkozzanak be. El kellett engedni, segíteni kellett kialakulni és hagyni kellett létezni az új autonóm részeket (holonokat). S ezért a személyes (az alapító személyében és a múltbeli közösségben létező) integráltság helyére intézményes integrációs funkciót kell kialakítani. Akkortól kell integrálni, amikortól kialakulnak az új részek, amelyek egységét biztosítani kell.

Integráció

8.1. Az integráció kialakulása. Mekhoszból Biosz

Az integráció a kialakult részeket tartja egyben. Az integrációs funkció kialakulásának logikai feltétele éppen ez. Integrálandó részek kellene hozzá. Ebbe a szakaszba ezért újabb kidifferenciálódás után lép a szervezet. A vezető személyében integrált személyes vezetés helyén kidifferenciálódott munkamegosztásnak, pozícióknak kell kialakulni, s ezzel párhuzamosan meg kell teremteni ezen új részek összhangját. Mekhosz szervezetéből Biosz szervezetét kell kialakítani.

Az integrációs funkcióval jól dolgozó szervezeteknél a megszilárdult munkamegosztás és a koordináció miatt egyenletesebb és kisebb a terhelés, s a kreatív kollégák motiváltabbak, mert önállóbban dolgozhatnak, a kialakuló részfunkciók teszik a dolgukat.

Az új funkciók kezelik az elidegenedést, az embereket, s a dolgokat rendszerbe illesztik, s ha jól működnek a szervezet már folyamatosan megújítja motivációs tartalékait. Ezért az „értelmi” tengelyen ismét emelkedik a szervezet.

Beszélünk integrációról, mint rendszerfunkcióról és beszélünk a szervezetek közötti hálózati munkában megmutatkozó integrációról egyaránt.

8.2. Szervezetközi együttműködések

A szervezetközi együttműködésben a tagszervezetek okán eleve vannak autonóm szereplők. Vizsgálatunk főleg a hálózati együttműködés problémáit kutatta.

A hálózatok tagszervezeteinek nagy része a pörgős, projekteket megvalósító, hajtós, túlterhelt célelérő funkcióban van, ezért gyakran tehernek érzi az együttműködésre szánt időt. Gyakori probléma – ha gyengén működik a hálózat, hogy nehezen mennek el a közös rendezvényekre, képzésekre, ám ez akkor a legnagyobb probléma, ha az előkészítés során nem volt egyeztetés.

„A másik meg az, hogy megkérdezném, hogy mire mennék el, de 12 napra nem tudok elmenni. 12 napos képzésre, akkor mennék el, ha valami komplett egységben nagyon képbe jönnék, mondjuk a mit tudom én, a környezetvédelmi jogszabályok rendszerében, de 12 napra akkor sincs annyi időm ...

Egy hosszabb idézetben összehasonlította egy interjúalany azokat a hálózatokat, melyeknek tagja, ezek egyben egy fokozati skálát is jelentenek a gyengébb és jobb minőségekre. Az interjú idézetekben (természetesen) arra törekedtünk, hogy az idézett szervezetekről ne adjunk ki információt, ezért a hálózatok X, Y, és Z néven szerepelnek. Az X, Y és Z sorrend egyben egy javuló tendencia is, ahol az X a leggyengébben, Y egy közepesen, s Z a legjobban működő hálózat az interjúalany szerint. Vastag betűvel kiemeltük azt, amiért érdemes, vagy nem együttműködni.

8.2.1. Miért éri meg a hálózatban lenni és miért nem

X

"az összetartó erő, hát én most csak azt tudom, mondani, hogy a személyes ismertségek, mi most csak azért vagyunk a (X hálózatban), mert nem merünk kilépni.

Ezt fejtsd ki.

Nem akarjuk megsérteni pl a K-t, meg ezeket az embereket, akik annak idején nagyon melléálltak a (hálózatnak), most lazábban, ezért.

Érdek van?

Érdek a (X hálózat) irányában? Ezt nem érzem.

Z

Érdek van a (Y hálózatban) lenni, a (Z hálózatban), az (X hálózatban) nincs ilyen. Azért érdekünk benne lenni a (Z hálózatban), mert mindig **bevonnak**, abba, amit nagy-okosan kitalálnak szakértőkkel, s **megérthetjük**, s mi is **okosabbak leszünk**. És ilyen nagyon **új dolgokhoz, frissen tudunk csatlakozni, bele tehetjük a saját ötleteinket**, és **figyelnek**, és elmondják, és kérdezik amikor beadnak egy pályázatot, hogy tudjátok e vállalni, mi azt mondjuk, hogy igen, és **korrekten működik** az együttműködés. Hogy ez azért érdekünk, mert **kapunk mindig friss infót** az adott területről, és mindenünk megvan hozzá, hogy megvalósítjuk a ránk vonatkozó részt.

Most az irányba kutakodok, hogy Z, Y, X, melyikhez, milyen érdek, együttműködési motívum...

Z

A (Z hálózat) az, aki abszolút azt gondolom, hogy **stratégiai partnerként gondolkodik** az egyesületről. Igazából, **minden programjáról megkínál**, és **megkérdezi, hogy szeretnék e ebben részt venni**. Nem feltétlenül veszünk részt mindegyikben. Ha részt is veszünk, akkor is, néha valamelyikben igen, valamelyikben nem. Mert **jogunkban áll eldönteni**, hogy melyiket szeretnénk, és melyiket nem. De **már az elején megkérdik**, hogy lenne egy ilyen program, és **mit szeretnénk** ebből megvalósítani. Hogy milyen programok voltak, azt gondolom, hogy ez nagyon látszik, az egyesület tevékenységén, hogy a (Z hálózatnak) milyen programjaik vannak. Mikor évekkal ezelőtt még voltak, ezek a biotermék népszerűsítő kampányok, amikben mi alaphoz erősebbek, voltunk, **mi adtunk, de mégis nekünk is jól jött**, hogy az ökovásárra, **volt pénzünk**, hogy megszervezzük. Még ez is ilyen egyensúlyban volt, utána jöttek ezek az éghajlat változási kampányok, többször volt génmódosítási, területfejlesztési program. A **régióban így értünk el eredményeket**, és így **tudunk lobbizni**, és ezért **van már civil keret, mert hogy mindig a (Z hálózattal) egyeztettünk**. És kitalálják, hogy mit hogyan csináljanak, és hogyan tudnak véleményezni, a (Z-nél) **a képzések**, valahogy, mindig olyanok, amelyek, ehhez **az**

általunk is motivációt jelentő programhoz kapcsolódnak. Például itt a klímátörvényre gondolva, nagyon **sok információt meg lehetett tudni.** Elhívták a G-t és (Ő) egy csomó mindent elmondott, hogy pl. mitől jött a gazdasági válság, mitől, miben jelenthetne a klímátörvény megoldást. Ilyen **átfogó szemléletet adott,** és mindezt azért, hogy a klímátörvényben **jobban tudjunk lobbizni** az országgyűlési képviselőknél, nem arról szól már, hogy a hulladékok, komposztálásnak milyen elvi folyamatai vannak, hanem ezek így mindig változnak, és **mindig újak,** ezek korábban soha nem szerepelt témák voltak. Ezekre a képzésekre, érdekes, hogy **kötelező elmenni, de akkor is elmennék, ha nem lenne.** Sőt akkor is, ha nem lennénk a programban együttműködő partnerként. Annyi **sok dolgot meg lehet tanulni,** most pl. legutoljára volt egy országgyűlési képviselő, aki elmondta, hogy, hogy lehet elérni, hogy egy törvényjavaslatból törvény legyen. És ne szedjük ki a lényegét, és azt is látni kell, hogy a (Z hálózattól) megkérünk egy olyat, hogy kell pályázatot írni a KEOP-hoz, ő tudja, nem kellett megkérdeznünk, mert a I. sokkal előbb elmondta, a képzés során. De biztos vagyok benne, hogy **maximális segítséggel állna mellénk,** és meg is **bíznék abban amit mond,** az tutira úgy lenne, ezért azt gondolom, hogy egy nagy **előnyünk van, hogyha vele jóban vagyunk,** tartjuk a kapcsolatot, és **tudjuk, hogy mi fog következni.** Hát nem tudom szétválasztani a kettőt, szerintem, ez a kettő együtt van.

Hogy alakult ez ki?

Nekem a (Z-ből) első élményem az hogy a (vezetőt) kinevezték, mikor az (elődje) lemondott, nem tudom, hogy előtte hogy működött. Azt tudom, hogy akkor kevesen voltak. **Az újak, pontosan ugyanígy működnek, mint az (Z)** nagyon jól átvették a (Z) kultúrát, és **jól működik a rendszer.** Mindig ilyen **újakat mondanak,** mindig **tájékoztatnak,** is, állandóan **jönnek az infók, minden programvezető, a sajátjáról tájékoztat minket,** ez azért is jó, mert ha valaki itt az utcán tájékozottabb lenne, én is tudom, hogy miről beszél, és nem hoznak zavarba, hogyha bejönnek valamit megkérdezni. És akkor a piszkos anyagiakat nézve, én azt gondolom, hogy a (Z hálózattól) **legalább 2-3 millió forintot szoktunk kapni, nem tőle, hanem azokban a pályázatokban.** De ez inkább alulbecsült, mint felül. És akkor az emberi kapcsolatok csak plusz. **Voltunk tanulmányúton** is, ami nagyon jó volt, mert mert olyanok voltak, amik így kapcsolódnak a programjainkhoz, és **láttuk,** hogy hogy működik az osztrákoknál a szélkerékrendszer, a helyi termékrendszer, és ezt jó volt látni, mert megint **jobban tudunk itt érvelni,** mikor lemondjuk a képviselőknek, hogy mi hogy van.

Y

Az (Y hálózat), úgy érzem, hogy ő mint szövetség sokkal nehezebb helyzetben van. Azért érdemes szerintem az (Y hálózatban), lenni, mert egy: még mindig várjuk azt várjuk, hogy a közös gondolkodáson, és közös lobbival elérjük, hogy **a tanácsadók, valahogy ténylegesen tudjanak működni szervezetként.** Ez egy eléggé **leszűkített célrendszer,** és azt gondolom, hogy ez így nagyon nagy nem is lehet, nem olyan széles körű, mint a (Z hálózat), hogy csak a tanácsadókról van szó. De azért vagyunk benn, mert valahogy **a tanácsadás keretei rendeződjenek,** mert ha valaki bejön, akkor így senkinek nincs benn a munkaköri leírásában, hogy az ügyfelekkel foglalkozzon. Mert anélkül is sok feladatunk van, de próbálunk, ettől függetlenül is segíteni az embereknek, de nyilván nem úgy fogunk, mint ha valakinek ez lenne a dolga, hogy az emberekkel foglalkozzon, és mióta beléptünk az (Y hálózatba), azóta egy ilyen képről álmodunk, és nem vagyunk közelebb, és szerintem még messzebb

vagyunk. Hogy hogyan lehet fenntartani egy ilyet, s utána ezt a tanácsadói irodát. Hogy lehetne úgy működtetni, hogy legyen benne perspektíva. Nem pénzt, hanem hogy az embereket el tudjuk érni, stb, stb. Én azt gondolom, hogy ezért vagyunk az (Y-ban), ehhez képest amiket mostanában így közösen megéltünk, azok csak néhány képzés volt, a **jogi képzéseik azok mindig jók**, az mindig érdekes szokott lenni, mert ebben nem vagyok annyira jó, de most volt egy **adományszervezési**, ami megint ezt a tanácsadórendszer felé mutat. Pályázati pénz, vagy az a **pénz, ami az (Y-tól) jön, az szerintem 500 ezer Ft- os nagyságrenden** van, valamit kapunk, de így olyan **nem olyan nagyon számottevő**, ez a keret az egyesületek képest, ahhoz meg végképp nem lehet hasonlítani, hogy mekkora energiát visznek el a tanácsadói tevékenységek.

X

Az (X hálózaton) többet gondolkodtam, hogy tudnék leírni, mint közös együttműködés. És nem. Voltam egyeztetni fenn, de ezt sem együttműködés kategóriába írnám, hanem inkább ilyen, egyeztetés vagy nem tudom, de **nem volt jó érzés**, még ez sem. Annyira személytől függ, mint amennyire (nálunk) az, hogy melyik önkéntessel, hogy bánnak. Ez már most ilyen, ez lett a kultúrája az (X-nek). Igen, és amikor fenn voltunk ezen a képzésen, akkor nagyon érdekes volt, hogy **(X) dolgozói, így majdnem megették a tagszervezeti embereket**, akik ott voltak, hogy **mi az hogy nem akarunk elmenni. Mi az hogy nem akarunk ezt meg azt megcsinálni, amit (X hálózati központ) kitalált**, és ezzel nem csak én voltam így, hanem sorban mindenki ugyanazt mondta, és marhára **nem volt meg a közös út.**"

X központja maga is a célelérő „gépezet” túlterhelt fázisában dolgozik, s tagszervezetei úgyszintén, s így kölcsönösen nincs idejük egymásra. Z pedig túl van már ezen a fázison, s vannak rendszerei, s ideje, hogy stratégiai szinten kezelje tagszervezeteivel a kapcsolatot.

8.3. Teendők és érző lények integrálása

Az integrációs funkciónak a szervezeti események célszerű rendjét kell kialakítani, egységbe kell rendezni a részcélokat, teendőket, határidőket, stb. És e funkció dolga hogy az embereket nemcsak mint munkát végzőket, hanem mint embereket is integrálja.

„mi tartja szerinted egyben a (szervezetet) emberileg? Vagy szakmailag?

Mind a kettő van, tényleg. Az egyik az, hogy bár érezhetően csökkent az egyesületnek az a jellege, hogy baráti társaság, szeretetből, az önkéntesség alapján végzett munka tartja össze az embereket, ez csökkent, de azért megvan. Valahány országos találkozón vagyunk, ott mindig valakiből kibuggyan, hol mosolyogva, hol örömkönnnyekkel együtt, hogy gyerekek, én azért járok ide, mert egyszerűen én olyan jól érzem magam itt, ebben a társaságban. Nem is tudom megfogalmazni, hogy miért, valamiért itt otthon érzem magam. Ez azért megvan. Bár csökkent, de megvan. Ebben benne van az is, hogy az egyesület valamilyen szempontból integráló jellegű szervezet. A legkülönbözőbb ... gondolkodású emberek megtalálják a helyüket közöttünk, ha bármilyen szempontból fontosnak tartják a Föld megvédését. Egyáltalán a környezeti szemlélet formálását. Ez az integráló jelleg valószínűleg fontos, és azért van jó érzése az embereknek. A másik, ami összetartja az egyesületet, az az emberekben lévő, ha úgy tetszik, küldetéstudat. Olyan emberek a tagjaink elsősorban, akik megszállottan

fontosnak tartják, hogy a környezetükön javítsanak valamit. És ez egy jó keret az egyesület, egy jó lehetőség, azért vannak itt.

Kérdező: Mennyire érzed ezt személyfüggőnek, az emberi részét. Mennyire érzed, hogy hozzád kötődik, pár emberhez kötődik emberileg. Van-e olyan, hogy ha kiszállna 1-2 ember nagyarányú hálózat szétesés következne be?

Hát, azt mondom, hogy ez sajnos így van. Meg tudnék nevezni 10 embert, akik nagyon központiak ebben a hálózatban. És ha ebből 4-5-6 kiesne, akkor nem tudom, mi történne?

... nem egy emberhez köthető. ...

Egy másik része az integrációnak, hogy milyen a munkafolyamatok integráltsága? Mennyire tudtok együtt dolgozni, mennyire vannak kialakult rutinok az együttműködésben?

Vannak, csak mindig küzdeni kell érte, hogy megmaradjon. Pl. az elnökség nagyjából havonta összejön. És ennek megvan a rituáléja, hogy ez úgy történik, hogy elvileg minden elnökségi tagnak megvan a maga felelősségi köre. Hogy a különböző munkafolyamatokban, területeken ki miért felelős, kiadványok, továbbképzés, gazdasági ügyek, PR. Elvileg mindenkinek javaslatokat kellene beküldenie, hogy az én munkaterületemen mi az, amiről kéne a következő elnökségi ülésen beszélni. De ez nem nagyon megy, helyette az van, hogy vagy én, vagy az említett volt tanítványom, B., aki az elnökség tagja, leginkább Ő, összegyűjti az ötleteket. Velem konzultálva megfogalmazzuk, hogy mik a legfontosabb teendők és akkor szétküldjük az elnökségnek, hogy ez a tervezett elnökségi ülés menetrendje, most tegyétek hozzá, ha valami kimaradt belőle. Hozzáteszik, vagy nem, akkor kiküldjük a véglegest, akkor összeül az elnökség, ahova mindig meghívjuk a választmány elnökét, meg a felügyelőbizottság elnökét és eljönnek.

8.4. Önkéntesek – kohézió

A zöld szervezetek szervezeti kultúrája jelentősen eltér a környezetétől, ezért hosszú időbe telik, míg valaki beintegrálódik a szervezetekbe.

„Mi tartja egyben a (szervezetet)? Tehát, egyrészt volt az a válasz, hogy alig valami, mert, hogy intenzív együttműködés nincs, azért az érdek mégiscsak, mert jó benne lenni, tehát mégis, mi az, ami integrál, vannak-e konfliktusok, ezek hogyan kezelődnek? Mitől áll össze ez az egész mégis?

Hát, szerintem a téma, az mindenképp, tehát, hogy mindenki itt dolgozik most, annak nagyon fontos ez az ügy és erről eléggé egyformán gondolkozunk szerintem. És ez akkor derül ki igazából, amikor olyan munkatársakat vettünk fel, akik nem így kiszektálódtak, hanem gyakorlatilag önkéntesből vált munkatárssá. Tehát aki ezt évekig bírta, jól érzete magát, abból lett munkatárs. És amikor külsős emberek jöttek ide, és ott velük szembesültünk, hogy nem tudunk együtt dolgozni olyan emberekkel, akik másképp gondolkoznak erről a témáról. Tehát, hogy emlékszem jelenetekre hétfői megbeszéléseken, amikor valamit mondunk és akkor az közbeszól és így olyan kis izé, hogy hirtelen senki nem érti, hogy egyáltalán ez hogy jutott eszébe. Hogy ezt mondja, vagy gondolja vagy, hogy miért nem jutott eszébe? De egész onnantól kezdve, hogy most akkor így két oldalasra másolok-e vagy nyomtatok, tehát ilyen apróságok, hogy mit eszem? Tehát, hogy valaki behozza a tetrapack-ot és abból iszik tejet, ez így közöttünk nem is merül fel. Ha valaki ezt csinálja, akkor nézünk rá, hogy most mégis hogy...? Tehát ez nagyon erős. És ezzel tényleg akkor szembesültünk, mikor tényleg voltak ilyen külső emberek. És a másik meg, hogy a munkamorál is,

tehát, nem tudom, hogy ezt hogy hívják, de itt nem 8 óra munka van, ... nem fix munkaidő, hanem ezt akkor csináljuk, amikor csinálni kell és általában mindig. Az is elég erős, tehát, aki nem így csinálta, az persze ... mindig furcsa volt, egy-két embernél esetleg elfogadtuk, mert ő már így kezdetektől így, hogy ebből nem lehetett kimozdítani, hogy ez tényleg fontos. Akkor az oké, hagytuk, de aki nem vette át ezt a munkastílust, meg tempót, az valahol egy kicsit szerintem nem tartozik annyira ide kategória. Úgyhogy ez szerintem biztos van valami közös értékrend, A másik meg az, hogy nagyon régóta vagyunk együtt. A kezdetek kezdetén nyilván az kötött minket össze, hogy jól éreztük magunkat egymással és mikor ez egy kicsit már fakult, akkor nagyon sok bizonyos dolog, amit együtt végigcsináltunk. Az egy jelentős összetartó erő. És nyilván az, hogy emberileg, meg minden konfliktus ellenére is azért elbírnak viselni egymást, hogy így túl tudunk ezeken lépni, hogy ha nagyon muszáj.”

A nehéz beilleszkedés miatt kezelni kell az önkéntesek beillesztését. X-nek van egy kiemelkedően jó önkéntes programja.

„Még az elején vagyunk, de az látszik, hogy volt itt egy nagyon fontos folyamat. Kb. 2 éve kezdődött. ... ez főleg a M.-éknek köszönhető, hogy elkezdtek az önkéntesekkel intenzíven foglalkozni. Rengeteg szervezet próbálkozik ezzel, de, ahogy hallom, nagyon kevés sikerrel, és mi meg most kezdjük érezni, hogy ez sikeres folyamat. Csináltak képzéseket, klubszerűségeket. Önkénteseknek mindig volt olyan momentum az életünkben, hogy jöttek és értelmes munkát találtak és ennek értelmét is látják. Ez sincs minden szervezetben, tehát van, ahol olyan, úgy vannak kialakítva az erőviszonyok, meg a kompetenciák, hogy olyanok a tennivalók, hogy ott egy önkéntesnek nem nagyon adódik tevékenység. Nálunk meg mindig van valami. Volt itt a parképítés, volt ... mindig van valami, ami szakmailag is érdekes egy fiatal egyetemista számára meg úgy emberileg jó helyre kerül. És ez az önkéntesekkel való foglalkozás most kezd beérni és csak úgy az ősszel vagy nyár végén, három, három és fél emberünk jött egy körrel beljebb, tehát félig meddig státuszba, vagy megbízásukra. Lett egy új médiásunk, van egy srác, aki mindenféle technikai dolgot megcsinál körülöttünk, rengeteget segít. Ő is önkéntes brancsból jött. ... És akkor az oktató frakcióba is felvettünk egy lányt, aki szintén ugyanebből a körből került ki, úgyhogy ez mindenképpen jó, mert nem kell az utcáról halásznunk idegen embereket, hanem az önkéntesek pontosan tudják, hogy mi történik itt, mi lesz itt a feladatuk, meg hova jönnek. Mi is ismerjük őket, tudjuk, hogy mire számíthatunk, milyen személyiségek, milyen ...mi van a fejükben? Hát, a M.-ék le is vizsgáztatták őket és ezért külön hálásak voltak. Képzés és kökemény vizsga. ... ez egy óriási dolog szerintem a szervezet életében.”

8.5. Integráló vezetés és vezetési rendszer

Korábban az elengedés szükségességét bizonygattuk, azonban az integráció szakaszában sincs minden elengedve. Csak áthelyeződött a vezetés súlypontja. A vezető személyében még mindig sok minden történik.

Ezt a sok mindent egyben kell tartani. Milyen az integráció? Itt emberek, sokan vagytok, sok a projekt egyszerre, differenciálódik, most éppen erről meséltél. Hogy van ez összetartva? Mitől van mégis egységben? Mi jut erről eszedbe?

Hát, az a bajom, hogy sajnós az van, hogy nagyon személyes még mindig. Nagyon sok embernek a (szervezet), az én vagyok. Tehát nagyon összekötődik ez a dolog. És abban van felelősségem, hogy nem engedtem, hogy azok a hihetetlen agilis ficerék, akik itt mozgolódtak, azok nem jutottak mellém, vagy fölem, vagy ... De nem hiszem, hogy jót tettek volna. ... persze...elfogult vagyok egy kicsit magammal bizonyára. ... tehát az összetartás lényege az, hogy az én fejemben van egy dolog, és azt gondolom, az viszonylag konzisztens az idők során.

... (tudom) hogyha itt megnyomjuk a kommunikációt, akkor majd ott kell egy olyan kutatást csinálni, ami még alátámasztja a következő kampányt, tehát, hogy ez biztos az én fejemben van erről valami, ami nagyon nehezen leírható és egy folyamatos, dinamikus valami. És megint csak azt tudom mondani, hogy szegény M. attól szenved, hogy nem bírja ezt folyamatosan átlátni, meg lekövetni... az ő szerepe az, ugye, hogy ennek az operatív menedzsmentjét lekövesse ennek a sztorinak. Tehát ő mindig egy kicsit később jön, viszont egy csomó projektet ő is behoz. Egyébként amitől megint beindul az én agyam és megint elindul ez az ízé. Tehát itt egy nagyon érdekes együtt mozgásunk van. Úgyhogy a válasz ez, hogy az én agyamban van valami összetartó dolog.

Az integráció akkor jó, ha már a döntés-előkészítésben megjelenik

„Kérdező: Megint egy kérdés, hogy ez, hogy a szervezet egészében is összetartás legyen, valahogy érvényesíteni kell a benned összeállt képet. Ezt hogy csinálod?

Amikor 3 évest tervezünk, amikor ők előjönnek a projekt ötleteikkel, amit mi egyébként előtte megbeszélünk, mielőtt papírra vetődnek és leprojekteződnek, vagy projektkonceptiók születnek. Vagy előtte, vagy utána, mielőtt véglegesítjük, mi ezt végigbeszéljük. Vagy részint én mondok ötleteket, amiket ki kell dolgozni és utána ők dolgozzák ki, az ő agyuk szerint. És ezek beállnak egy ilyen vektor rendszerbe ... Mert, ugye van szervezeti stratégia, meg divízió stratégia. vagy projektek, vagy emberek, projekt vezetőknek vannak saját elképzeléseik, és ... csak azt kell biztosítani, hogy ezek egy irányba mutassanak mindig s ne lógjon nagyon ki valami ebből a vektormezőből. Nem kell nagyon mesterkedni, hogy ez egy ilyen hihetetlenül gyönyörű műalkotássá álljon össze. Mert szerintem van annyi kohézió. Szóval, hogy így jön össze. Nagyon jól összeállnak a dolgok. Eléjük kell állni.”

Érző lények integrációja

„Kérdező: Még egy érzelmiről is mesélj. A csapattagok közti integráltságról is mesélj. Hogy jön létre. Ugye ez most az volt, hogy a részcélok egy irányba mutassanak. És akkor még ennek az érzelmi oldaláról is...

Hát, nagyon sokszor van olyan, hogy bizonyos emberek nem tudnak együtt dolgozni, pedig amúgy nagyon jól kijönnek egymással. Úgy...Hát, akkor ugye mi levesszük erről a projektről, átrakjuk másokra és nagyon sok próbálkozásunk van így és szépen ezek is berendeződnek ilyen vonalakba. Ezek a dolgok. De...a M. már rég kirúgott volna embereket a (szervezetből), én viszont bent tartom, mert hihetetlen energiavesztés egy embernek a kimenete, főleg, ha régi ember. És nagyon sok tudás megy el vele. Tehát, hacsak nem csinál valami hihetetlen szörnyű dolgot, tehát, akkor én nem szeretem, hogy ha elmennek emberek. Főleg, hogy ha hasznos is, amit csinál. Ha van egy nagyon erős csapatszellem...tehát, mikor megcsináltuk ezt a motivációs dolgot, nagyon látszott, hogy nagyon sok ember a társaság miatt van itt. Tehát az megfizethetetlen lenne számukra, elmenni valahova máshova dolgozni és ott esetleg többet keresnének, de nem tudnának utána olyan jól sörözgetni délután, a munka után

a kollégákkal. Tehát itt fontos ez a fajta...tehát ez egy nagyon komoly motiváció, hogy jó a csapat. ... Most az van, hogy még sikerült fiúkat bevinni, mert nagyon elnöiesedett a (szervezet) egy időben és most a F. pénzügyes is, ilyen nagy ember, meg, hogy tekintélye van és akkor sikerült még fiúkat becserkészni, és ennek örülök. Mert nincs az a ... nem billent el. Nekünk nem arra kellett vigyázni, hogy nem arra, hogy elég nőt vegyünk fel, mint az álláshirdetéseknél ez szokott lenni, hogy őket kikülbizzuk. Hanem most a férfi irányba kellett egy kicsit visszapillantani.

Vezetési filozófia

„Kérdező: Többször mondtad, de lehet, hogy kétszer, hogy előjött ez a vezetési módszer, hogy hagyom. Van itt igazság abban, amit sejtek, vagy ez a hagyom, hogy alakuljon, meg hagyom, hogy a menedzsment kialakuljanak, én most behoztam ide ezt a taj csi dolgot, lehet, hogy ez tők véletlen. Van ebben valami koncepció?

Hát, van is, de hát én azért...azért egy erős személyiség vagyok. Én azért küldök impulzusokat az embereknek arra, hogy mi az, amit szeretnék, ha ő magától rájönne, hogy az a jó. Nem nekem jó, hanem a (szervezetnek) jó. Úgyhogy igen, van, van egy ilyen is, hogy a jó vezető, az hogy csalogatja elő azokat a dolgokat, amik kellenek. De én egyébként 2-3 éve taj-csizom, tehát lehet, hogy így előtte biztos. ... Ha már itt tartunk, az apám, az azért érdekes, mert ő egy hihetetlenül szeretett vezető volt. Tehát az ő kollégái nagyon kellemesen, pozitívan emlékeznek rá. Mint emberre, mint vezetőre, mint szakmai...Szakmailag is nagyon becsülték őt, azt hiszem. Ahogy én le tudtam mérni. Még akkor, amikor élt. És én, azt hiszem, hogy ilyen szempontból szeretnék az apám nyomdokaiban maradni. Tehát nem szeretném, hogy ha én egy túl erélyes, kíméletlen, kipróbálem belőled akkor is, ha nem akarod, ilyen ... Hogy én azt gondolom, hogy a jó energiák akkor jönnek ki az emberből, hogy ha van terük, van fény, ha van olyan ember, akikkel meg tudják beszélni ... akiknek a társasága, jelenléte felszabadító az ő gondolataikra vonatkozólag és a rossz, nem szeretem munkákat is könnyebben megcsinálják együtt, mintha egyedül kéne egy kis lukban valaminek ostonnal állni a háta mögött, hogy csináld meg!”

8.6. Hogyan dolgozzunk hálózatban?

A vizsgálatban találtunk gyengébb és jobb mintákat a hálózati munkára. Itt most a jó példát mutatjuk be.

Bevonni ...

„kicsit nehéz, vagy tanulandó dolog, hogy hogyan dolgozol együtt a tagszervezetekkel, hogy is mondjam, hogy ne legyen semmiképpen az a dologban, hogy te megmondod, hogy ő mit csináljon ott. Tehát épp azért kell, hogy bevonni az irányoknak a kitalálásába, közösen ötleteljünk projekteken, meg ilyeneken, mert ez szerintem nagyon érzékeny kérdés az iroda meg a tagság között. Hogy mennyire érzi magát csak egy ilyen, nem tudom, ilyen végrehajtónak, vagy mennyire érzi azt, hogy részt vesz abban az irány kialakításában, amerre megy a (Z szervezet) Meg ... kell is adni neked inputot, meg felrázni, hogy legyen közös projektünk, vagy valami, vagy találkozzunk. De ez kicsit kényes, nehéz eltalálni azt, hogy mi az, amikor még nem érzik úgy, hogy te mondd meg, hogy mi legyen.

Kérdező: Honnan tudjátok, hogy erre vigyázni kell?

Azért, mert szerintem a (Z szervezetnek) a legnagyobb értéke a tagsága. Igen, persze, fontos, hogy elismert a minisztériumok felé, stb, de anélkül, ha nem lenne tagsága,

szerintem fele annyit se tudna elérni. Főleg az agrár ügyeknél láttam azt, amikor 2004-ben, amikor volt egy küzdelmünk az agrár környezetvédelem terén, hogy egyrészt ugye lobbizott a (Z) a minisztérium felé, hogy legyen minél több forrás, meg ne csoportosítsanak el pénzeket az agrár környezetgazdálkodásra, viszont ennek feltétele volt, fontos volt az hozzá, hogy x tagszervezet fórumokat szervezett, ahol népszerűsítették az agrár környezetgazdálkodást. És akkor marha sokan bepályáztak, 32 ezren a programba, tehát ez a kettő egymás nélkül szerintem nem lenne, e nélkül nincs értelme. Mert hiába mondod a gazdának, hogy pályázzon, ha nincs pályázat ... Mert dolgoztál úgy a tagszervezeteken keresztül azon, hogy felkeltsd a gazdának a figyelmét. Tehát ez a két dolog szerintem szükséges nagyon egymáshoz. Mert külön-külön egyiknek sincs értelme. ... ez koncepció, vagy egyszerűen csak...?

Szerintem ez a szervezeti kultúrában benne van... Tehát, én, amikor ide kerültem, már ... Mondjuk, akkor kezdődött. Talán lehet, hogy ez kicsit I,-hez is köthető, mert talán ő inkább ilyen beállítottságú. Hogy ... behozta ezt a szempontot talán. És mióta én itt vagyok, azóta ez mindig fontos dolog volt. Meg, ha most jön egy csomó új ember, őket is úgy szocializáljuk bele a rendszerbe, hogy ezt így fontosnak tartsák. Mert fontosnak tartjuk, meg foglalkozunk is ezzel a kérdéssel, hogy mennyire fogadja el a tagság mondjuk az itteni dolgozókat, azért így is kapunk még negatív dolgokat. Hogy na, mert persze, mi itt csak pötyögtetünk itt a gépen és akkor az az igazi, amikor véded a kerecsensólymot! Most is vannak ilyenek, de mondjuk én is szívesebben mennék a sólyom után, mint pötyögtetem a billentyűzetet. Egyébkén voltak is próbálkozások, csak mostanában nem nagyon volt energiám az ilyen látogatásokhoz, meg csereprogramok. Hogy jöjjön egy hétre mondjuk valaki ide az irodába, hogy lássa, mit csinálunk. Meg lemenni Túrkevére, vagy Veszprémbe egy hétre, hogy jobban megismerje az ember, hogy mit csinál a másik.”

Hálózati koncepció

"itt az első feladatomból az volt, hogy a (Z hálózat) vezetése azt érezte, hogy jó lenne, a tagszervezeti bázisra jobban építeni, olyan programokat elindítani, ami forrásokat ad, és bevonja jobban a tagokat. És akkor lettem egy ilyen területfejlesztési programnak a vezetője. Amit úgy kezdtem, hogy elmentem ezekhez a vidéki szervezetekhez, akivel úgy gondoltuk hogy be lehetne vonni a programba, és 2001-től, egy (külföldi) támogatásból 4 régiós program indult el (többek) részvételével, ők voltak a koordinátorok, de emellett sok más szervezet is részt vett, és később ebbe csatlakozott bele (több másik vidéki szervezet) abban a régióban, és ezeknek egy ilyen lényeges eleme volt, hogy szervezzük régióként hálózatba a szervezeteket, hogy jobban tudjanak hatni. ... 2002 körül elkezdtünk tanulni egy ilyen működési típust a Föld Baráitól, ami egy ilyen kampányos működés, ami nagyon bevált, mert olyan kampányokat csináltunk amihez megvolt az eszköz is, az ideológia, az anyagok, és valamennyi forrás is központilag szervezve, és ezt át lehetett adni a tagszervezetnek, és igazából kis erőbefektetéssel egy nagyon jó helyi elismertséghez jutottak. Voltak a sajtóban. Ez, ezek csinálták többször, pl. csináltak egy nagy paradicsomot, 3 vagy 4 méteres átmérőjű felfújható paradicsomot, és azt ők körbevitték Európában és aláírásokat gyűjtöttek a génmódosítás ellen. És hát mi is kiállítottuk ide a parlamenthez, és az egy nagyon jó médiaesemény volt. És megcsinálták, azt látták, hogy nagyon földobja az ottani sajtót. Az emberek nézték, hogy mi ez egy látványos valami, és ezt a körtúra módszert hoztuk át Magyarországra, hogy országon belül csináltunk. Szarvasmarhát, felfújható kukoricát, különböző témákban ilyen 8-10-12 körutakat csináltunk Magyarországon, különböző kampányokban, mi vittük személyesen, és ők adták az önkénteseket, akik ott vannak a standon, mindig volt ott valaki a (Z) irodából, volt a

sajtónyilatkozat előkészítve, meg volt maga az eszköz oldala, hogy padok meg sátor, és ilyen értelemben egy jó könnyen hasznosítható akciónak volt a vidékieknek.

... A másik részről a egyszerűen volt egy erő kérdése is, hogy a szervezet erős-e, amelyikben sokkal életképességek, étellel telibbek a kapcsolatok, hogy sokrétűek.

...

Meg dominánsan a (Z hálózat) alakulásánál is, az elnökségben mindig többségében voltak a vidéki tagszervezetek, a (Z hálózatnak) a szakmapolitikáját, általában vidékről diktálták, hogy a fő irányokat, amik persze E. volt az, aki a realitásokkal összehozta meg a lehetőségekkel, ilyen típusú víziót, azokat mindig is a vidékiek adták.

Te jöttél ebbe a leckébe, és akkor egy kicsit arról, hogy hogy sikerült megcsinálni.

Szintem ez ez lényeges, azt láttam, hogy elmenni, és találkozni ezekkel a vidéki emberekkel ott ahol vannak. Ott, ahol dolgoznak. Elmenni és ott megkérdezni, hogy mit szeretnének, ez egy ilyen. De ez egy szerintem Magyarországon, aki vidéken él, annak van Budapestről alkotott képe, ami sokszor helyes is, hogy a Budapestiek leszarják a vidékieket, mindig felülről akarnak diktálni, és nem képesek, ... ha valaki elmegy vidékre, hogy megkérdezze, hogy mit szeretnél, és ott is marad, ez egy lényeges dolog. És hát az. Hogy olyan programot kezdtünk csinálni, amik a forrásokat vitték. Egy holland forrást értünk el így hogy együttműködtünk, és ez mindig is, amikor a (Z) pályázott dolgokra, ilyen nagyobb forrásokra, mindig ügyeltünk arra, hogy ez ne a központi irodára menjen el, csak egy része, tulajdonképpen a nagyobb része az terítődjön szét vidékre, és erősítse ezeket, és hajtson végre ott szakmapolitikai tevékenységeket."

Integráló döntés előkészítés

„Ugye a (Z) elnöksége, ... olyan kulcsemberek is, akik ... a mozgalomban is hogy mondjam, tekintélyeseknek nevezzük, innovatívak ... Persze mindig mások jönnek el, meg sosincs olyan hogy mindig mindenki ott van, de 10-12 vidéki van a az elnökségi ülésünkön. De hogy felügyelő bizottságként munkacsoport vezetőként, vagy volt elnökségi tagként, benne marad a rendszerben ebben az integrálásban. És ez érdekes, hogy én most veszem észre, hogy tipikusan látjuk, hogy vannak olyan mint (vidéki város) és nagyon nem működnek együtt, az a 4 szervezet ami ott van az 6 felé dolgozik ..., van olyan szervezet amin belül vannak csoportok amik nem nagyon működnek egymással. De a (Z) programon keresztül ők jobban összekapcsolódnak. Vagy az egyikben az egyik vesz részt a másikban a másik. Odafigyelünk, hogy ne okozzunk problémát, hogy csak az egyik jöjjön, mert abból feszültség lesz. Meg az, hogy hogy mondjam, kívülről néha nevetségesnek (látszik) ez a zöld mozgalom, de ezek a vidéki gyerekek is egymásra olyan megjegyzéseket tesznek, hogy hülyének tartják egymást, mintha nálunk káosz lenne. De itt a közös munka valahogy egyben tartja, meg a közösség ezeket az embereket. Hogy ezek a projektek, hogy úgy futnak ezek a dolgok, tipikusan van egy klíma projekt, gén, akkor az megcsinálja, a (N,-nél) a Z., vagy egy másik lány, Z. meg a ...és a ... de az elnökségben a (vezető) van itt. És amikor, így elrendezzük ezt ilyen szakmapolitikailag, akkor Ő ebben részt vesz.”

Az identitás, az értékek előállítása

9.1. A mintafenntartó funkció

A mintafenntartó funkció „dolga” újra - mélyebben - megteremteni az egységet. De ez az egység nem az alkatrészek – részek! - egysége, egységes, struktúrabeli együttműködése, nem az elkülönült és különböző szerepeket, funkciókat hordozó individuumok egyesítése. Az integrációs funkció dolga volt a részek egyesített, összehangolt működtetése. De itt a részek még részek, részei egy átfogóbb rendszernek, struktúrának.

A mintafenntartó funkció az egység másféle újraalkotása, átélése. Itt a hangsúly nem a részeken van, hanem a közösségen, az egységen. Ezért éppen ellentéte a feladatok elkülönítésével dolgozó célelérő funkciónak.

Ez az egység egy egyetemesebb egység, egy egyetemesebb kollektívum, valami egyetemes emberinek az átélését jelenti. Amikor nem szerepem szerint, hanem „csak”, mint az emberiség, a közösség egyenjogú tagjaként „pusztán” emberszámba vesszük egymást, amikor átéljük ennek a közös emberinek az egységét. A „pusztán” is utal valami olyasmire, hogy „ruha” azaz társadalmi szerep adta öltözet, előírás nélkül, úgy, ahogyan „csak” vagyunk. Ilyet valamilyen kollektív ünnep közösségi élményeként, vagy stadion lelátón csapatunknak szurkolva, vagy például egy majálison élhetünk át intenzíven. Itt nem az elkülönültséget, hanem az együvé tartozást éljük át. Modern emberekként is néha úgy érezzük hogy ilyenkor átléptünk egy *küszöbön*, hogy *hazaértünk*. Mi vagyunk. Együtt.



9.2. A küszöbön belül

Hétköznapi életünkben is utalunk a „szerepeink szerinti” és az „emberszámba” vesznek „emberi viszonyok” kifejezéssel valami hasonlóra. Nézzünk egy idézetet, a kutatás egyik interjújából. Kiemeltem a témánkhoz kapcsolódó szavakat, kifejezéseket. A hálózati identitásokra kérdezve kaptuk ezt a választ:

„Nyilván leginkább (...) vagyok. Erről nem tudok most mit mondani, hogy miért, és akkor megint így mennék sorban, hogy (Z hálózatos), (Y hálózatos), meg (X).

Z

A (Z-nél) teljesen úgy érzem magam, hogy hazamennék. Mindenki ismer, mindenki örül, megkérdezi, hogy vagyunk, vannak ilyen fogadtatási szertartásaik. Nyitottak, arra hogy az ember odamenjen. És egészen olyan érzésem van, mintha nekem ott lenne helyem, annak ellenére, nincs asztalom, meg székem, meg minden.

Az (Y-hoz)

menni, nagyon nehéz, mert nincs központi irodája, a (Y-hoz) menni, úgy, hogy valahogy megyünk. Oda menni fájdalmasabb, mert ott számítok arra, hogy vannak elvárások velem szemben, hogy valamit biztosan nem teljesítettem, oda eleve úgy kell menni, hogy ezeket az elvárásokat az ember feltérképezi a fejben. És nem feltétlen nyitottak a véleményemre, nagyon sokszor volt, olyan, hogy elmondtam a véleményemet, meghallgattak, lenyomtak esetleg, hogy ez, vagy mért nem így, vagy mért nem úgy fogalmaztam. Tehát oda már nehezebb, úgy érzem, hogy oda tartozom, de mégis valahogy, talán azért esténként, elmegyünk kocsmázni, van egy fajta csapat jellege az egésznek, de nem feltétlenül az (Y-hoz) kapcsolódik, inkább ezekhez a közös együttlétekhez.

(X-nél)

olyan érzésem van, mintha elmennék, mondjuk egy E-ON-hoz, vagy egy gázszolgáltatóhoz. Ahol ugye néha adnak sorszámot, (x-nél) nem szoktak), de hogy így nem érzem, hogy oda tartoznék, meg azt sem érzem, hogy nekem jó ott lenni, nincsenek bennem érzések. Hiányzik a közvetlenség belőle, igen, és ez lehet, hogy azért, mert már nem is ismerik egymást az emberek. Az hogy mért alakult ki, nagyon érdekes, nem tudnám megmondani, nem tudom. Nekem egyetlen egy momentum van a fejemben, mikor (egy régi élmény) ... akkor még úgy emlékszem, hogy az úgy rendben volt (x-el), úgy gondolták, hogy az fontos, hogy jó legyen, és mi is úgy gondoltuk, de azóta nem nagyon emlékszem rá. Nem, valami mindig hiányzott belőle. Igen, és azt én nem mondom, hogy nem hívtak mindig ... ilyen meg olyan találkozókra, mert hívtak, de nem éreztem jól magam, ha elmegyek, ezért nem is szoktam elmenni, azt gondoltuk, hogy ezért fontos lenne, hogy jóban legyünk (X-el), próbáltuk keresni azokat az embereket, akik ki tudnak jönni, ezzel a társasággal, de nem sikerült ilyen találni.”

Elrendezhetjük egy ellentétpárban a tartalmakat

1.	2.
Oda tartozom, ismernek, örülnek Nyitottak, arra hogy az ember odamenjen. mintha nekem ott lenne helyem, annak <i>ellenére</i> , hogy nincs	asztalom, meg székem
	Oda menni fájdalmasabb, mert ... vannak elvárások velem szemben, hogy valamit biztosan nem teljesítettem, az elvárásokat az ember feltérképezi a fejben nehezebb, úgy érzem, hogy oda tartozom, de
mégis valahogy, talán azért esténként, elmegyünk kocsmázni, van egy fajta csapat jellege az egésznek,	de nem feltétlenül az (Y szervezethez) kapcsolódik
inkább ezekhez a közös együttlétekhez	mintha elmennék egy E-ON-hoz, vagy egy gázszolgáltatóhoz. nem érzem, hogy oda tartoznék, meg azt sem érzem, hogy nekem jó ott lenni, nincsenek bennem érzések. Hiányzik a (közvetlenség) belőle, igen, és ez lehet, hogy azért, mert már nem is (ismerik egymást) az emberek.
Közvetlenség	
Ismerik egymást az emberek	

Az első gondolat, hogy a baloldali oszlopban valami „emberi” minőség van, a túloldalon ennek ellentéte. De azt nem éreznék igaznak a hogy a túloldal jellemzője a „nem emberi”. Van a baloldalon egy közvetlenül, *valami nélkül* létező emberi rend, s hogy mi „nélkül”, azt mondhatjuk, hogy a jobboldalon leginkább *szerepek szerinti rendet* találunk. Amelyben van munkahelyem, szerepem, (munkaasztalom, székem), vannak rám, pontosabban a szerepemre vonatkozó elvárások. Itt személytelen a rend, hiszen nem is ismernek, s a személyes ezért a túloldalon van. Van abban egy közös tudásunk, hogy értjük, hogy mire utalnak ezek a mondatok.

Megnéztük ezért az ember szó szövegekörnyezetét a szövegekben, s hasonlót találtunk.

Az ember szót a leggyakrabban egyszerűen kategórianévként használják a szövegben, pl. kellett több ember. „legyen egy ember”, kell egy „főállású ember”. „Látnak minket az emberek”. De nem ezeket keressük. Vannak emberi minőségre utaló szövegrészletek. Az eredeti szövegből kiemelve, az „emberi” kifejezéssel együtt járó részeket, kiemeljük a vele járó „jelentéshálót”, asszociációkat. Megnéztük ezért, hogy az interjú szövegekben az „emberi” viszonyra utaló szavak környezetében mit találunk. Hasonlót.

1.	2.
<p>Hát, ebben a feszültségben, én azt gondolom, hogy lehet, hogy azok a szervezetek majd meg fognak erősödni, ezek a kis otthoni, egymást erősítő körök. Tehát el tudom képzelni, hogy ilyen közeli település szinten. Vagy ilyen valami miatt nagyon szoros érzelmek mentén...Tehát, amikor az egymás emberi támogatottsága hangsúlyt és hangot kap. Én azt is gondolom, hogy nagy bajban a társadalmi szolidaritás is erősödni fog.</p> <p>Régebben voltak ilyen közös névnapozások, meg télapók a gyerekeknek, aztán nem fértünk el már az irodában, volt 20 gyerek</p> <p>ez nem az (szervezet neve), ahol együtt kocsmáztunk</p> <p>szoros emberi</p> <p>nagyon szeretek csapatban , de nincs idő sem.</p>	<p>le is álltunk (emberileg), nagyon felszínesek a kapcsolatok,</p> <p>nincs (egy szoros emberi) amit én fájlok, mert hát én</p>

Mi is az a „szoros emberi, aminek a hiánya fáj? Azt hiszem annyira magától értetődően *tudjuk*, hogy nem szoktunk elgondolkodni azon hogy mi is az ami itt fáj. Hívjunk segítségül

két társadalomtudományi gondolkodót, Jürgen Habermast a szociológiából és Victor W. Turnert az antropológiából. Mert a táblázataink elválasztása hasonlítanak a rendszereikhez.

9.3. Rendszer és életvilág

Habermasnál az életvilág a szembenállás, egy ellentétpár egyik fele, a legáltalánosabban úgy fogalmazhatnánk, hogy a társadalmi világ két részre osztható, az életvilágra és a rendszerre, mely szemben áll az életvilággal. Hogy, hogyan is kell elgondolni ezt az ellentétet, azt Felkai Gábor a következőképpen fejezi ki.

„Az életvilág a globálissal szemben a lokálisat; a formálissal szemben az informálisat; a bürokratikussal szemben a személyközit; a hivatalossal szemben a magánjellegűt; a bourgeois-val szemben a citoyen-t; a csereértékkel szemben a használati értéket; az államilag ápolt társadalmi és nemzeti közképpel szemben a konkrét (kis)közösségek önértelmezését, a helyi hagyományokat; a hosszú vagy középtávú nagy történelmi trendekkel szemben a hétköznapiok *átélt* történelmét; az intézménnyel szemben a családi-rokonit; a senki által nem szándékolt következményekkel szembeni kollektív felelőtlenséggel szemben a felelősségre vonható ('beszámítható') személyek átlátható és racionálisan egyeztetett cselekvéseit; s a közérdekként beállítottal szemben az érintettek érdekeit testesíti meg.” (Felkai 1993.)

A különböző ellentétpárokat táblázatba rendeztem, hogy az ellentétpárok jobban látszódnak.

Rendszer	Életvilág
globális	lokális
formális	informális
bürokratikus	személyközi
hivatalos	magánjellegű
bourgeois	citoyen
csereérték	használati érték
államilag ápolt társadalmi és nemzeti közkép	konkrét (kis)közösségek önértelmezése, helyi hagyományok
hosszú vagy középtávú nagy történelmi trendek	hétköznapiok <i>átélt</i> történelme
intézményes	
senki által nem szándékolt következmények, és	családi-rokoni
kollektív felelőtlenség;	felelősségre vonható ('beszámítható') személyek
	átlátható és racionálisan egyeztetett cselekvései
közérdekként beállított	az érintettek érdekei

A Habermasi „életvilág” feleltethető meg a mi táblázatunk 1. oszlopának, s a „rendszer” a táblázatunk 2. oszlopának. Észrevehetjük, hogy a Habermasi rendszer fogalom nem azonos azzal, amit mi a holonról (mint rendszerről) s e rendszernek a funkcióiról mondtunk. Az általunk használt fogalomhasználatban a mi holonikus - „részegész” - értelemben vett rendszerfogalmunk magában foglalja a mind a két oldalt, nem feleltethető meg pontosan egymásnak a két gondolati rendszer, ám a hasonlóság szembetűnő. A mi célelérő funkcionkat,

és a habermasi „rendszer” fogalmat az intézményesülés, és instrumentalizáció fogalmával rokoníthatjuk. Az életvilág fogalomhoz pedig a táblázat bal oldali oszlopa tartozik.

Az eddigiek alapján azt is mondhatjuk már hogy a „rendszert” a célelérő funkció dolga építeni, de ez elidegenedéssel is jár, leépíti a közösségi viszonyokat, (egy csomó hasznos célelérő eredménye mellett.) S e megterhelt közösséget újra kell építeni erősíteni, ez a funkció a mintafenntartás dolga. Habermas egy fontos állítása, hogy a modern társadalmakban a rendszer elnyomja, „gyarmatosítja” az életvilágot. Itt ez egy modern probléma. Victor Turnertől azt is megtudhatjuk, hogy nem csak modern, van itt egy régebbi elválasztás.

9.4. A küszöbön belül. Liminalitás és communitas

E jelenség egyetemes emberi jellegét, élményét az egyetemes emberit kutató antropológia is bemutatja. Jobban megérthetjük e közösségi élmény utáni vágyunkat, vagy éppen az ettől való félelmünket ha, Turner gondolatait is felhasználjuk. Viktor W. Turner (Turner 2002) brit antropológustól használjuk a liminalitás és a communitas fogalmait e jelenség jobb megértéséhez.

A liminalitás fogalma azt az állapotot, határhelyzetet jelöli, amelyet az egyéni társadalmi helyzetek fejlődése során az egyének akkor élnek át, amikor az egyik korábbi szerepük, (például gyermek), már nem érvényes rájuk, de az ezután következő társadalmi szerepük például felnőtt férfi, felnőtt nő sem érvényes még. Ezt az állapotot sok törzsi kultúrában tetten érhetjük, s ehhez az állapothoz sok rituálé tartozik. Ezek az átmenet rítusai. Ezek gyakran három szakara bonthatók, az elsőben az egyén elszakad a korábbi társadalmi státusától, ezt követi a második, a liminális, vagy küszöb jellegű szakasz, majd eztán jön az egyén integrálódása a következő társadalmi státusba. A liminalitás itt a határhelyzetet, a státuson, a társadalmi struktúrán kívüli állapot jelöli.

A liminális, a korábban használt „küszöb” szavunk azt fejezi ki, hogy az addigi szerepeink, és szerepelőírásaink szerint leírt „társadalmi” viszonyokból szerepeinket levetve átlépünk egy másik úgyszintén társadalmi viszonyrendszerbe, amely „társadalmak” sok szempontból ellentétesek egymással. Valahogy úgy, ahogy korábban a táblázatokban elrendeztük. S ebben az újban egy státusoktól független, kötetlen, szabad állapot lehetősége csillan meg. Azt is látjuk, hogy itt ellentéteivel (mitől is mentes?) határozzuk meg azt a másikat. S ezzel függ össze, hogy a Turner szerint ez az állapot hozza létre a communitast.

A communitas Turnernél az „ideális” kultúra, vagy saját szavával az „édeni” társadalom. S a társadalmi cselekvés ennek az utópisztikus eszménynek az elérésére irányul. Turnerrel azt mondhatjuk, hogy minden társadalmi cselekvésünk mélyén ennek az „édeni” communitasnak

az elérése iránti vágy munkál. Ám a tényleges anyagi túlélési együttműködésünk, a társadalom struktúrába rendezett munkamegosztását igényli. Ám a *communitas* utáni vágy éppen azért megmarad, mert elszakadtunk tőle.

Turnernél ezért a társadalom (*societas*) kettős: a társadalmi struktúrát (szerepek, elvárások szerkezete) és a *communitas* is magába foglalja. A Turneri társadalmi ember is kettős. Szerinte a *communitas* eszménye irányítja a társadalom szerveződését, és ez teszi lehetővé a működését.

A továbbiakban néhány eredeti idézetet felhasználva bemutatom Turner *communitas* elméletét.

A liminalitásban lépünk át a struktúrából az egyetemes létbe.

„A liminalitás során, a beavatandó(t) Megfosztották strukturális pozíciójának külső jegyeitől, elkülönített kunyhóban vagy táborban helyezték el, távol a társadalmi élet fő színtereitől, és egyenlővé tették beavatandó társaival, függetlenül mindannyiuk rítus előtti státusától. Véleményem szerint a *communitas* a liminalitás során jelenik meg, ... kulturális és normatív formában. Azaz, az egyenlőséget és bajtársiasságot mint normát hangsúlyozza a spontán és egzisztenciális *communitas* kialakítása helyett; természetesen spontán *communitas* is kialakulhat és ki is alakul a hosszan tartó beavatási szertartások nagy többségének során.

A liminalitás köztes állapota mellett szintén létezik a kívülállóság állapota. Ebben az állapotban az emberek mintegy kikerülnek az adott társadalom strukturális rendszeréből.”

....
Az egyetemes emberi lét és a státusok és szerepek szerinti rész lét a társadalom két ellentétpárja.

„Itt a differenciálatlan egész modellje, amelynek egységei totális emberi lények, kerül szembe egy differenciált rendszerrel, amelynek egységei státusok és szerepek, és amelyben a társadalmi személy különböző pozíciókra hasad. ...

Hasonló ellentét található az elsősorban rokonságon alapuló társadalmakban, a "merev" jogi leszármazási *ágazat* - amely lehet apaági vagy anyai, és amelyen keresztül a hatalom, a tulajdon és a társadalmi helyzet öröklődik -, és a család „lány”, „érzelmi” oldala között, az úgynevezett kiegészítő leszármazás esetében, ahol a patrilineáris rendszerekben az anya oldala, míg a matrilineáris rendszerekben az apai bír jelentőséggel. ...

„... A második modellben a *communitas* kulturálisan gyakran mint édeni, paradicsomi, utópisztikus vagy millenáris állapot jelenik meg, melynek elérésére az egyén és a közösség vallási és politikai tevékenységeinek irányulniuk kell. A társadalmat mint a szabad és egyenlő bajtársak - teljes személyek - *communitas*át fogjuk fel. A „*societas*” vagy a „társadalom”, ahogy azt mi mindannyian megéljük, olyan folyamat, amely magában foglalja mind a társadalmi struktúrát, mind a *communitas*t, külön-külön és változó mértékben összekapcsolódva.”

... az emberek, akik a világi és nem vallásos életben egymástól élesen elválasztódnak,

bizonyos rituális helyzetekben szorosan együttműködnek annak érdekében, hogy biztosítsák a mindennapi társadalmi rendszer belső ellentmondásain és ellentétein túllépő kozmikus rendet. A *communitas* kimondatlan modellje áll szemben egy működési modellel. ...”

A *communitas*ban egy mindannyiunkban rejlő egyetemes tudás van, amihez a struktúrában nem férünk hozzá.

„... a neofitákat ... kivonják ... a társadalmi struktúrából, amelyet végső soron a hatalom és az erő tart fenn és szankcionál -, továbbá fegyelem és próbatételek útján egy homogén társadalmi állapot szintjére hozzák őket. Lehetséges azonban, hogy a világi hatalom terén elszenvedett veszteségüket szent hatalommal tudják ellensúlyozni, a gyengék hatalmával, amit egyrészt az újra előtérbe kerülő természetből, másrészt a szent tudásból merítenek. Annak nagy része, amit a társadalmi struktúra lekötött, felszabadul, különösen a bajtársiasság és bensőségesség érzése, egyszóval a *communitas*; ugyanakkor ami eddig nagyrészt megoszlott a kultúra és társadalmi struktúra sok területe között, most az alapvető, többszólamú szimbólumok és mítoszok összetett szemantikus rendszereihez kapcsolódik és nagy kötőerőt nyer, amelyet Erik Erikson, Rudolf Otto nyomán, „numinozítás” -nak nevezne.

...

A mindennapi élet során a törzsi társadalmakban az embereknek kevés idejük jut a proto-filozófiai vagy teológiai elmélkedésre. Azonban a hosszan tartó liminális időszakok során, amelyeken mindegyiküknek át kell esnie, kiváltságos osztállyá válnak, amelyet főként a mások munkája tart el- bár mintegy kompenzációként kemény megpróbáltatásoknak vannak kitéve. Ezalatt bőven nyílik alkalmuk arra, hogy tanuljanak, és azokon a dolgokon elmélkedjenek, amelyeket a törzs az „élet nagy dolgai” -nak tart. A teljes én hasznosan idegenedik el a részleges személytől: ezáltal- ha nem is a gyakorlatban, de legalább elvileg és potenciálisan a részleges perspektíva helyett totális rálátást nyer a társadalom életére. A rítust követően vezető politikai státust elnyerő vagy csupán a társadalmi struktúra egy bizonyos mezőjének magasabb pozíciójába jutó ember éppen mert megmártózik a liminalitás mélységében, ... társadalmi kötődéseit illetően nyilvánvalóan soha már nem lehet olyan szűk látókörű, olyan részletekbe vesz, mint annak előtte. ...

amikor a rítusok befejeződnek, olyan, kölcsönös jogokon és kötelezettségeken alapuló szövetséget alkotnak, amely halálukig tarthat, és áthidalhatja a születés-adta és a szerzett státus okozta különbségeket is.

Úgy tűnhet, hogy ahol a liminalitásnak nincs strukturális kerete, ott a strukturális kötelezettségektől való menekülés vagy azok lerázásának igénye olyan módokon keres kulturális kifejezést, amelyek ha nem is nyíltan vallásosak, de legalább erősen ritualizáltak. A társadalmi struktúrától való visszavonulás meglehetősen gyakran individualista megoldásnak is tűnhet - mint például sok reneszánsz utáni művész, író és filozófus esetében. Ha azonban közelebbről megvizsgáljuk alkotásaikat, gyakran föllelhetjük bennük legalább a vágyakozást a *communitas* után.

... A struktúrának ez a -liminális helyzetből való visszatérést követő - elfogadása, vagy William Blake kifejezésével élve, megbocsátása az európai irodalom vissza-visszatérő eseménye, amely sok író, művész és népi politikai hős valóságos életére is gyakran érvényes, Dantétól és Lenintől Nehruig és a később vezetőkké váló afrikai politikai emigránsokig. Úgy tűnik, hogy ez nem más, mint az eredetileg vallási folyamat szekularizációja.”

9.5. Valaha volt szebb jövő[•]

A communitas utáni vágy jelenlétét erősíti egy korábbi kutatásunk is. A Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért Egyesületben végeztünk egy kutatást, amelyben civil szervezetek vezetőit kérdeztük meg arról, hogy milyen lenne szerintük az a világ, amelyben az unokájuk boldog lenne. A kutatás óta többször végeztünk hasonló vizsgálódást vállalati kollektívákban is, s ott is hasonló eredményeket kaptunk. (erre utalunk az R&D-ről szóló részben még). Nem azt kérdeztük, hogy milyen lesz a világ, ha a jelenlegi folyamatokat nézzük, hanem azt kértük, hogy arra figyeljenek magukban, hogy milyen lenne az a világ, amelyben boldog lenne az unokánk? A kapott jövőképek megfogalmazása gyakran egybeesik valamilyen jelenlegi jellemző tagadásával, a jövő álmodása gyakran a jelen állapotok kritikája is egyben. A kritika nem fogalmazódott meg mindig, de a szövegekből következtetni lehet erre is. A jövőképek megfogalmazásának szerkezete gyakran ilyen:

Nem ilyen, mint ... a jelen	hanem ilyen a jövő
amit nem fogyasztói értékek,	Az unokám boldog, közösségi ember, aki jólétben él, hanem a tudományos és lelki-szellemi fejlődés definiál, önmegvalósító egyéniség

A jövőképeket nem minősítettük, egyszerűen a hasonlóakat vagy az egymással vitázókat egymás mellé csoportosítottuk. A vágyott jövőképek szerint unokánk közösségben, közösségekben él. Ezek a közösségek nem a fogyasztói társadalom elszigetelt, s csak fogyasztói és munkavállalói állami módon integrált csoportok, hanem valódi kiscsoportos emberi léptékű közösségek. Ebben a közösségben valódi alkotó kapcsolatok, személyes kapcsolatok vannak. Ez a közösségnek álmodott jövő a jelenbeli, túlságosan atomizálódott társadalmi viszonyok kritikája is. A közösségi képek a pénz világával szemben is megfogalmazódnak. Mivel nem a pénzt hajtják az emberek, több időt szánnak egymásra. E közösségekben a jelenleginél jóval nagyobb az egyenlőség, ami nem jelent egyformaságot, s nagy a közösségekben a szolidaritás. Nincsenek nagyon szegények és nagyon gazdagok, hanem megtalálják az arany középutat. A rászorulókat számíthatnak a közösség támogatására. Az egyenlőség nem csak csoporton belül, hanem a közösségek közötti kapcsolatokban is megnyilvánul, a világ különbségei lecsökkennek. Magyarországon nincsen cigányputri, a különbségek, a diszkriminációk itt is lecsökkennek. Erősek a családok, és az emberek

[•] Erről részletesen a „Valaha volt szebb jövő. Civil jövőképek.” (www.tff.hu/tudastar/civil jövőképek) ill. Domschitz Mátyás: Valaha volt, szebb jövő: milyen jövőt álmodunk az unokáinknak?. Comitatus : Önkormányzati szemle, 2008. (18. évf.), 7. számban olvashatunk.

nagycsaládokban élnek, a családok tagjainak van elég ideje egymásra, s a gyerekeik nevelésére. Erősek a rokoni és egyéb kapcsolatok.

„Valamiféle nagy családban vagy közösségben éljenek, és mindegy, hogy család, vagy helyi közösség, vagy kommuna, de mindenképpen valahogy nagyobb embercsoport iránt érezzenek felelősséget, meg érezzenek közösséget.”

Több generáció, és rokonság él együtt, többen egymás közelében élnek, kertes házakban. És már a nagycsaládban tanulják a közösséget az emberek, a gyerekek. Sok a beszélgetés, őszinteség van, és humor, gyakori az együttlét, a nagymamával és a nagypapával, az unokák gyakran vannak mellettük.

Az interjút hallgatva, a szövegeket csoportosítva elkezdtem *szeretni* ezeket a képeket, ami rendben is van, ha elég sokat dolgozunk egy anyaggal, azonban ez a szeretet egy mások által álmodott jövő iránt párosult egy *nosztalgikus, ismerősség* élménnyel. Ezek a jövőképek illetve nagyobb részük, e jövőre vonatkozó vágyak, álmok nem egy sosemvolt világ futurisztikus leírásai, hanem ismerősek valahonnan. Van e jövőképeknek két eltérő vonulata.

- Az egyik s ebből kevesebb van, a jelenlegi világ értékrendjén alapuló tendenciák igenlése, és e tendenciák tovább vetítése, extrapolálása a jövőbe. Ilyenek a nagyobb gazdagságot, jólétet, fejlettebb tárgyakat elképzelő, leíró képek. E vonulatból talán a legjelentősebb a tudás fejlődését igenlő és folytatni akaró, műveltebb, tudás-társadalmi világot leíró jövőkép.
- Van egy másik, amely nem a jelen uralkodó értékrendjén alapuló világot képzel el, s a jövőt sem a jelenbeli tendenciák jobbításával, tovább futtatásával képzelel el, hanem képzeletben megfordítja – elfordítja a fejlődés irányát. E képeknek van nosztalgiája, mintha valaha már léteztek volna. Mintha *a múltba mutató jövő lenne*. Nevezzük múltba mutató jövőképeknek.

Ez utóbbira mondom ezt az ismerősség élményét. Akiknek megmutattam, e képeket, azoknak is „tetszik”, s nekik is van ilyen ismerősség élményük. S azóta is ahány csoportban megálmodtuk ezt a jövőt, illik a kutatási eredményekhez. Honnan ez az ismerősség?

1. Az első gondolat, egy interjúalanytól származik. A gyerekkorunk képe vagy annak idealizált képe köszön vissza az unokáknak vágott jövőben.

„Én olyat vagy olyasmit szeretnék az unokámnak, olyan világot, amilyen az enyém volt gyerekkoromban. Éppen a szünetben is beszéltünk erről páran. Ami bár anyagilag sokkal szerényebb volt, mégis sokkal boldogabb, mint ma esetleg az én gyerekeimé. Azt szeretném, ha az unokám közelebb lenne a természethez, ismerné a környezetében lévő élővilágot, és tenne is a környezetéért. Ezt nem tekinteném munkának, hanem inkább egy

kirándulásnak. A technikai fejlődést a saját életében arra használná, hogy tőle gazdagabb legyen, és ne akarjon mindent birtokolni, ami van, hanem annak csak bizonyos részét. És szeretném, ha az unokámnak meghittebbek lennének az ünnepei, az estéi, és a szabadnapjai gondtalanabbak, mint amilyen a miénk, vagy az enyém ma.”

Ez szerint a hipotézis szerint gyerekkorunk idilli viszonyait, biztonságát, meghittségét, békéjét az elveszett családi élményeket keressük később is az életünkben. Ezt a hipotézisemet erősíti sok más csoporttal szervezett szervezetfejlesztési folyamatban végzett csoportos életút-interjúkból származó tapasztalat, amelyekből az derül ki, hogy a gyerekkorukban voltak olyan családi és közösségi élmények, amelyek valamely szociális érzékenység, szociális, közösségi feladatvállalás irányában hatottak a felnőttkorban is.

2. Van azonban egy másik élmény is e jövőképekből. Az ismerősnek nevezett, múltba mutató jövőkép elemeknek van egy másik sajátossága is. A különböző helyen különböző interjút végző személyeknél, szociálisan is különböző csoportokban készített interjúknál, sőt e kutatásnál korábbi csoport résztvevőkkel felvett jövőképek is hasonlítanak egymásra. Nemcsak hasonlítanak, hanem mint egy széttöredezett és szétszóródott mozaik darabjai össze is illeszthetők hipotetikusan úgy, hogy inkább kiegészítik, erősítik, mint vitatják, gyengítik egymást, mintha ugyanazt az ismerős világot írnák le. S ekkor az egyéni életút, és személyes gyerekkor modellt el kell vetni. Maradhat még egy a gyerekkor és a családok belső szerkezetének hasonlóságában adódó magyarázó lehetőség, mely szerint a családok működésében van egy általános minta, amely hasonló élményeket, hasonló szocializációt okoz, s ebből adódóan, amikor unokánk kívánt jövőjére gondolunk e sokunkban hasonló gyerekkori élményből merítünk. Ezért lehet az is, hogy ez a kora-gyerekkori családi életvilágból hozott minta a mindennapi társadalomkritikánk bázisa.

3. Lehetséges egy következő, e konkrét történelmi szakaszhoz - amelyben élünk - köthető gyerekkorból eredő magyarázat is. Ebben a történelmi korban, amelyben most élünk ténylegesen megtörténtek olyan változások, amelyek széttörtek egy olyan társadalmi viszonyrendszert, amely után most vágyakozhatunk. Mondhatjuk, a modernizáció széttörte azokat a kereteket, amelyek között felnőttünk. És e széttöredezett keretekre gondolunk nosztalgiával. Korábbi tanulmányokból tudjuk, hogy ezt az elmúlt rendszer modernizációja is megtette, a még korábbi korosztályokkal, az is széttört korábbi közösségeket. Ám az interjúalanyaink egyike se élt gyerekként a létező szocializmus előtt, nekik már itt, az elmúlt rendszerben voltak közösségi élményeik. Ez a hipotézis a múlt fele is forduló vágyott jövő képében az általános családi minta helyére, vagy az mellé inkább, azt kiegészítve hozzáteszi a konkrét történelmi modernizációs változások miatt felbomlott régi, és ténylegesen megélt

mikro társadalmi viszonyrendszert. Azonban a vágyott jövő öngazgató közösségekre utaló elemei ellentmondanak ennek, a létező szocializmus idején nem voltak ilyen öngazgató közösségek. A világ tisztább, egészségesebb, lassúbb volt, a kisközösségek a mainál jobban működhettek, a családoknak több idejük volt egymásra, s ez megváltozott. A vágyott jövő egy jelentős része származhat ebből a valóságosan megélt és elmúlt múltból.

4. Az extrapolatív jövőt tagadó és a múltba forduló vágyott jövőnek az *extrapolatív jövőtől való félelem* is lehet az oka. A római klub első jelentése óta több világmodell is készült, ezek majd mindegyike állítja, hogy ha a jelenlegi tendenciák folytatódnak, akkor több szeméttel, több környezetszennyezéssel, ökológiai, időjárási problémával, katasztrófákkal kell szembenézni az emberiségnek. Ez a magyarázat is lehetséges néhány elemnél, de ez sem magyarázza meg, miért kell faluközösségi szintig, öngazgató közösségek szintjéig visszamenni a vágyott jövőben, hogy elkerülhessük az ökológiai katasztrófákat. A személyesen is megélt akár közös múlt néhány mozaik elem összeillesztését lehetővé teszik, de maradnak beillesztetlen elemek, mint például az önellátó, öngazgató közösségi világ elemei.

5. Mintha ez a *múltba mutató jövő még régebbi lenne. És keresése úgyszintén*. A negyedik ötödik században élt Szent Ágoston írja a boldogság kereséséről gondolkodva, hogy ahhoz hogy keresni tudjuk, ahhoz tudnunk kell valahonnan, hogy mit keresünk.

„Hol ismerték meg, hogy ilyen nagyon vágyakoznak feléje? Hol látták, hogy ennyire szeretik? Valamiféle módon birtokoljuk, csak nem tudjuk hogyan (...)

...

Nem tudom, hogyan ismerték meg az emberek, s így nem tudom, milyen ez az ismeret. És én most csak azt kutatom, vajon ott van-e emlékezetünkben? Ha ugyanis ott van, akkor valamikor már voltunk boldogok. Egyenként vagy külön-külön, vagy a legelőször vétkező emberben – meghaltunk benne valamennyien, s tőle egytől egyig nyomorúságosan születünk, most nem kutatom. Csupán azt keresem, vajon emlékezetünkben van-e boldog élet. (...)” (Városi István fordításai. A. Augustinus: Vallomások. Gondolat Kiadó, Bp. 1982.)

Egy valamiféle emberiség számára lehetséges aranykor utáni vágyakozásról még ennél is régebbi időkből is tudunk. Hésziodosz világkorszakaiban is találunk múltba forduló leírást az emberiség aranykoráról. Találhatunk a régi jobb korról szóló írásokat, Buddha beszédeiben, s a taoista irodalomban is. Az ember eredetileg a paradicsomban élt, s onnan lett kiűzve. Lehetséges, hogy egy egyszer valaha létezett boldog társadalom emléke él még mindig bennünk? S amikor a jelen trendektől elvonatkoztatunk, s unokánk számára szép világot álmodunk ennek a lenyomatait használjuk. S lehet, hogy ezt, illetve ennek elvesztését már

érezkelték a régiek is. Vagy lehet, hogy náluk is a saját gyermekkoruk lenyomata volt az a minta, ami után felnőttként vágyakoztak.

Nem tudom, hogy a valós történelem, vagy a személyes életút adja-e ezt a mintát, de a társadalomra vonatkozó leírás elemek inkább a személyes történelmen túli irányokba mutatnak. Ennek lehet a szociális reprezentációinkban rejlő oka. Történelmi tanulmányainkból, vagy a nemrég még létezett törzsi társadalmakról szerzett ismereteink alapján, a fentiekhez hasonló írott szövegek olvasásával, újabban filmek nézésével, s a róluk folytatott beszéddel újraalkothatjuk ezt az aranykor-képet, s ezzel egy ideális társadalom képét is el tudjuk képzelni, amely aktualizálódhat akkor, amikor egy vágyott jövőt képzelünk el. A múltra mutató jelleget erősíti az előbbieken bemutatott Turneri elmélet is, hiszen ezek jelentős része törzsi rituálék feldolgozásának az eredményei.

6. Lehet még régebbi és mélyebben hordozott emlékünkből, amely talaján igaz lehet az összes fentebb említett hipotézis is. A humán etológiai kutatások leírva az emberi faj lelki és társas jellegzetességeit és ezeket összevetve a jelen társadalmi feltételrendszerrel azt állítják, hogy az ember biológiai-lelki alkatának fejlődése nem tudta követni az utóbbi néhány ezer év változásait. Néhány ezer éve nem olyan társadalmi feltételrendszerben élünk, amelyhez illeszkedik, amelyhez kialakult, amellyel együtt kifejlődött az emberi psziché. A lelkünk, magatartásunk biológiailag is hordozott alapjai egy régebbi társadalommal harmonizálnak. Talán ez az elveszett és pár ezer éve keresett aranykor képe, vagy inkább ez is talaja az aranykori fantáziáinknak.

„Az utolsó kétmillió év evolúciója mély nyomokat hagyott az ember természetében. Egyértelmű az is, hogy az optimális nem mindig azonos a lehetséges, sőt legtöbbször a kívánatos sem, tehát nem azért kell ezeket a biológiai szempontokat sorra vennünk, hogy a társadalom feltétlenül igyekezzon megvalósítani őket. Elegendő, ha a társadalom tagjai tudják, hogy életkörülményeik hol térnek el az optimálistól, milyen árat fizetnek a civilizáció esetleg már megkedvelt áldásaiért. Érdekes talán azt is megjegyezni, hogy az ember biológiai evolúciója a nagy populációméret miatt szünetel, nincsenek lényeges genetikai változások, csupán stabilizáló szelekció folyhat.

Az ember kis, egymásra támaszkodó csoportokban érzi magát jól, tehát olyan *lakókörülmények* között, amelyek ennek a feltételét megteremtik. Egy kis faluban, amely mondjuk 1500-2000 lakosú, bizonyosan van templom, iskola, orvosi rendelő, vegyesbolt, kocsmá, esetleg faluház vagy művelődési otthon. Ezek az intézmények biztosítják, hogy a falu lakói házaikon kívül is találkozzanak, ismeretségeik, szövetségeik, változó összetételű baráti csoportjaik kialakuljanak, testi-lelki bajaikra orvoslást kereshessenek, szükség esetén támaszuk legyen. Egy ekkora faluban, ha mindez megvan, majdnem mindenki ismeri egymást legalább távolról vagy hírből, és kialakulnak azok a szorosabb ismeretségek is, amelyek a szemtől szembe csoportokat jellemzik. Ilyen faluban emberszabású életet lehet élni.” (Csányi Vilmos: Az emberi természet. Humánetológia. Vince Kiadó, 2000. 282 o.)

Az általunk talált „vágyott jövő” képe nagyon hasonlít Turner *communitas* képéhez. Állíthatjuk, hogy ugyanarról szól. A társadalom fejlődése az utóbbi néhány ezer évben és különösen napjainkban, az evolúciós tempóhoz képest felgyorsult, az utóbbi pár évtizedben az egyének életében is akkora változások történtek amelyek teljesen más világot jelentettek az egyének gyermekkorában és mást felnőtt korában. Az emberi psziché pedig nehezen alkalmazkodik ehhez a társadalomhoz, mert nem ehhez adaptálódva, nem evvel való koevolúcióban alakult ki.

Az itt vázolt hipotézisek nem zárják ki, inkább kiegészíthetik egymást. Lehetséges hogy mindegyik tényezőnek van a vágyott jövő képeinek alakulásában szerepe. Lehetséges egy, az emberi biológiai alapokban rejlő minta, amely egy korábbi társadalmi állapotra utal, lehetséges ebből a meg nem felelésből adódó feszültségre adott kulturális minta, a hagyomány által reprezentálva, és ezen a biológiai és kulturális hagyomány adta háttéren lehetségesek családi általános minták, amelyeken a személyes múlt tapasztalatainak feldolgozása is történhet.

9.6. Intézményesült mintafenntartás

Azért volt hasznos elutaznunk az emberiség régmúltjába, mert sokoldalú bizonyítékunk van arra, hogy a jelenlegi lelki alkatunk olyan, mint volt pár százezer éve. Az interjúk budapesti és megyeszékhelyeken dolgozó több diplomás, sokoldalúan művelt szereplőivel készültek. Mindannyiunknak (beleértve e sorok számítógépen dolgozó íróját is) részben ősemberi lelke van. Részben mert benne van a mai életvilágok és struktúrák adta világ, és ősi, mert benne van az ősi *communitas* világa.

Azt nem lehet állítani, hogy a mai modern világ civil szervezeteinek ilyen liminalitás és *communitas* szerű viszonyokat kellene teremteniük, a mintafenntartó funkcióikban. Azt azonban állítom, hogy a bennünk lévő mérce az „édeni” társadalomról, a *communitas*-ról eleven bennünk, s ezzel megmérődik minden jelenlegi emberi viszony. Amikor közösségi, emberi viszonyokat újra alkotunk a mintát innen vesszük.

A mindennapi gyakorlatban a közös „sörözések”, közös teázások, biztosítják e funkciót. Egy-egy szervezetben a konyha, a teázó az a hely, ahol nem a struktúra, hanem a közösség szerint beszélgetünk. Ott nem illik a struktúra szerint kötötten beszélgetni, de ott is beszélgetünk a munkáról, de ott közelebb van az illendő működés a norma, a *communitashoz*.

A végére két idézetet teszek amely sűrítve mutatja meg e funkció működését.

Kérdező: És ilyen, hogy (M-es) identitás?

... , a hagyományok átadása, az pedig...hát, az egyszerűen a való életben történik. A találkozók, a rendezvények.

Kérdező: És mik azok, amik hagyományok.

(Például) Az én furulyázásom. Az olyan, hogy százszámra volt, hogy akivel találkoztam, 10 évvel a rendezvény után, azt mondta, hogy A. azóta is azt sírom vissza, hogy akkor milyen jó volt a furulyaszóra ébredni, most ez a nyomorult vekker csörög a fülembe. Ez működik. Mondok egy másik hagyományt. Kialakult az, hogy a rendezvényeinken az étkezést ilyen terülj asztalkámmal oldjuk meg. Ez azt jelenti, hogy megírjuk az embereknek, hogy ebédre hozzatok saját magatok által készített házi paradicsomlevet, ivólevet, vagy szardíniás krémet, vagy süteményt, bort, hozzatok enni-innivalót, ami házi készítésű, és egy marha nagy asztalon elképesztő terülj asztalkám. Mindenre rá van írva, hogy „ez a helyi bíró bora”, „ezt a receptet a lányomtól tanultam”, és akkor nagy beszélgetés, borozás, evés van egy-egy asztal körül. Hogy ki mit csinált, mit hozott. Ez is hagyomány, ez most már kimaradhatatlan az Országos Találkozón, közgyűlésen, hogy ilyen legyen.

Kérdező: Van még ilyen? Tudsz mondani ilyen hagyományt, rituálét?

Van. Minden nagyobb rendezvényt, főleg az Országos Találkozókat mindig azzal fejezzük be, hogy körbeállunk. Keresünk egy nagy helyet, ahol, ha 120-an vagyunk, akkor 120-an körbe tudunk állni. 120-an körbeállunk kezét fogunk és egy óriási nagy kört képezünk. És azért fontos, hogy kört képezzünk, mert ugye a környezeti nevelés rövidített neve az, hogy KÖR. És az újságunknak, a negyedévente megjelenő belső lapunknak is ez a neve, hogy KÖR. Ez a címe és ez egy kicsit jelképezni akarja, hogy mi kapcsolatban vagyunk, mi kört képezünk, kézen fogva vagyunk. Egymással és másokkal is. És akkor mindig az van, hogy ha 80-an, ha 120-an, körbeállunk és van egy ilyen játék, hogy valaki valamilyen jelet ad tovább és jót röhögünk, hogy mi jön ki a másik végén. Na, akkor Isten veletek, jövőre találkozunk. Ez is egy rituálé."

Öreg hippik

„Az angolokkal volt, egy Föld Barátai-s együttműködés, és voltunk, úgy tízen, fele elnökség, Angliában. Ők néhány hétvégét töltenek együtt, volt 200 valahány tagszervezet. Beszélgetnek, kicsit buliznak is. Nagyon jó a Föld Barátai ilyen 70-es években alakult, ilyen öreg hippik vannak ott, mint helyi emberek, 70 éves ősz hosszú hajú, E-nek nagyon megtetszett, de mindenkinek. Ott volt kábé 100 fős részvétellel, 40 tagszervezet képviseltette ott magát, szakmai munkával. Ezt a 40 tagszervezetet nem tudjuk elérni 1 év alatt, nem kapcsolódnak be ennyien, mint arra a hétvégén, vidéken abban, ahol, és, hogy ott legyen mindig egy ilyen erős szakmai valami. Gondolati előadás, meg szóljon a (Z) belső identitási ügyeiről, kicsit ... ilyen kohéziós, és nagyon sokan így élik meg, ez identitás, ez egy lényeges, másik lényeges ezeken a munkacsoportokon, közös projektek, együtt dolgozunk. Azért a munka mit tudom én, 2 napban, voltunk, Brüsszelben Föld Barátai akción, ahol egy harmad busz(Z-s) ment ki, egész odamenet, egész éjjel, nem lehetett aludni, fáztak az emberek, csináltak esőben egy akciót, visszajöttek, ezek a közös akciók, is fontos identitásnövelők. Igen."

A mintafenntartásnak egyszerre kell a *szervezeti múlt* kérdését, és identitásképző hatását kezelni avval, hogy mindannyian magunkban, s a kultúrában elevenen hordozzuk az *emberiség régmúltjának az emlékét is*. Egészséges szervezeti identitás csak e kettő egységéből keletkezhet.

Élet a meeting galaxisban. Az R&D rendszerfunkciói

A nagyvárosi communitasra vágyó szervezeteket és hálózatokat építő civilek után tekintsünk bele a fejlődés legfrissebb fázisában – globális gazdaságban – dolgozó hálózati csomópont életébe. Ez egy globális nagyvállalat Magyarországi Kutatás-Fejlesztési részlege, az R&D. Az R&D mint szervezeti egység egyszerre része egy nagyobb egésznek, része egy globális hálózatban működő szivattyú fejlesztő, termelő, értékesítő problémamegoldó hálózatnak. Ugyanakkor részei szempontjából egész. Illeszkedik a nagyobb rendszerbe, s önmagát is rendszerré szervezi. Az R&D-t is rendszerfunkciói vizsgálatával elemezzük.

10.1. A környezet és elvárásai - adaptáció

Az R&D csapat gazdag környezetben dolgozik. Igaz ez az egységre, de igaz ez a csoport minden tagjára. Együttműködnek a dániai anyavállalat kutatásfejlesztési részlegével, dolgoznak a nemzetközi környezetben magyarországi, mexikói, kínai, németországi gyárakkal, szoros a kapcsolat a beszállítókkal. Ezen keresztül és az anyavállalat kereskedőin keresztül kapcsolódnak a vevőkhöz. Ennek megfelelően az egyes mérnökök munkája is bonyolult, s legalább egy évbe (többbe) telik, mire valaki önállóan tud teljesíteni



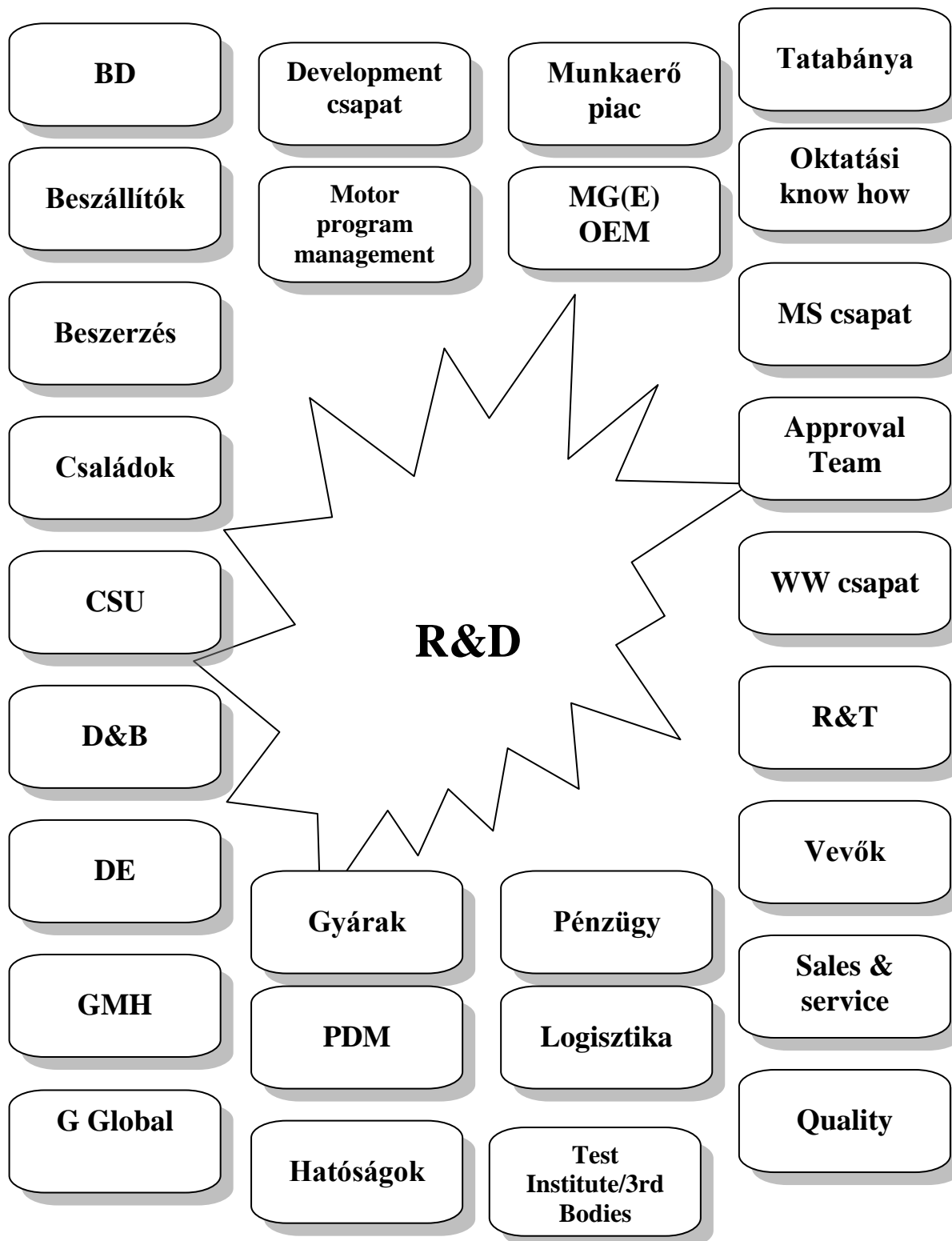
„És akkor apránként egyre nagyobb feladatokat kap, és a legvégére marad a piac, ami azt jelenti, hogy tudom, hogy milyen dokumentumok vannak, tudom a termék lelki világát, és akkor megnézem, hogy hol megy, mik azok amik a jövőbe mutatnak, Afrikába is megy, Ázsiába, tehet ezeket a piaci régiókat, ilyen darabszámmal, nagy kérdés, hogy egy másik ipari alkalmazásba megy a termék, vagy egy dobozba polcra, mert nem mindegy. A csomagolás a termék része a csomagolás arról is kell egy külön fogalmat alkotni hogy ahogy kinéz a polcon. Időtávban azt mondom, hogy egy PTR*-nál egy felelősnél az egy év az az első bemelegítés, ahonnan tud elkezdni dolgoztatni, ahol kezdenek teljesíteni.

Lehet, hogy mást fejleszt Amerikának Ázsiának?

Igen és akkor el tudja dönteni, hogy akkor ez lesz a mérvadó, lehet hogy az lehet, hogy egy apróbb dologban térnek csak el, ... tengelytömítés csöpög. Akkor az öntvényekre fogok koncentrálni, és már így azért elkezdik ezt másfél két év után érezni. És irányvonalakat tudnak kijelölni, mert az a legnehezebb, mert az könnyű, hogy ha valaki megmondja, ezt kell csinálni, de az hogy önállóan döntse el...”

* Termékfelelős. Product Technical Responsible - PTR. A globális vállalatra a G jelet használom a szövegben.

Csoportmunkában összegyűjtöttük, hogy melyek az R&D számára releváns környezeti elemek, majd elemenként összegyűjtöttük, hogy ezek az elemek milyen követelményeket jelentenek a részleg számára. A kapcsolódó egységek megnevezése, és értelmezése most nem releváns, itt csak az illusztráció kedvéért mutatom be.



Illusztrációként bemutatok pár listát arról, hogy milyen követelményeknek kell megfelelni egy-egy terület fele.

A beszállítók elvárásai az R&D –től

- Adjunk műszaki támogatást a munkájukhoz
- Partnerségi viszony
- közös nyelvet beszéljünk
- pontos specifikáció
- tudjanak tervezni velünk rövid és hosszútávon
- kölcsönös bizalmi viszonyt alakítsunk ki
- megbízhatók legyünk
- szavahihetőek legyünk

A beszállítók elvárásai az R&D asszisztenciájától:

- precizitás
- pontosság
- segítőkészség
- idegen nyelv ismerete
- rugalmasság
- jó kommunikáció
- jó együttműködés.

A beszállítók elvárásai a Development Laboratory csoporttól:

- igényeinket pontosan meghatározzuk
- átfogó technológiai ismeretünk legyen
- angol és magyar nyelvismeretünk legyen

A családok elvárásai az R&D Hungary egyes csoportjaitól

Az asszisztenciától:

- a családnak való megfelelés nagyobb mértékű legyen
- állandóan rendelkezésre álljak
- nyugalmat
- megbízhatóságot
- biztos családi háttérrel
- anyai szerep teljesítését

A PTR csoporttól:

- kiegyensúlyozott életvitel
- szabadidő tartalmas eltöltése
- törődés

- biztos munkahely (biztonság)

A WW group csoporttól:

- megfelelő életkörülmények megteremtése
- egzisztencia
- megfelelő egyensúly legyen a munka és a magánélet között
- ne vigyünk haza stresszt
- biztos kiszámítható háttér

A G Global Group elvárásai R&D Hungary-vel szemben

Elvárások az R&D vezetésétől a Global Program Menedzsmenttel kapcsolatban:

- vevőközpontúság
- közös prioritások, célok megvalósítása
- műszaki támogatás biztosítása
- műszaki erőforrás biztosítása
- szavahihetőség
- döntésképeség
- felelősségvállalás
- döntés előkészítés
- kapcsolat a gyárak és beszállítók fele (kapocs)
- gyorsaság (a kommunikációban is!)
- proaktivitás
- magas műszaki kompetencia

Elvárás az R&D vezetésétől a Global Project Menedzsmenttel kapcsolatban:

- műszaki támogatás biztosítása
- közreműködés (a project végén) fokozódó aktivitással
- fogadókészség
- partnerség
- nyitottság
- jövőbeni integrálódás

A gyárak néhány elvárása az R&D Hungary-tól

- gyárthatóság
- műszaki eseti döntés, gyors
- vállalati stratégia támogatása
- költséghatékonyság
- jó dokumentáció
- kompromisszum készség
- jó műszaki megoldás
- segítőkészség
- nyelvtudás, angol
- kulturális különbség
- személyes találkozó lehetősége

A kínai gyár)

- műszaki támogatás
- tudás és tapasztalat megosztás
- folyamatos kommunikáció
- kulturális különbségek összehangolása

Elvárás az R&D vezetésétől a Global Quality-val kapcsolatban:

- szabályok, szabványok, folyamatok betartása
- támogatási visszajelzés
- riporting, adatszolgáltatás biztosítása
- termék minőségi célok meghatározása

Elvárás az R&D vezetésétől a Group Logistic-vel kapcsolatban:

- folyamatos áruellátást ne akadályozzuk az aktivitásunk
- partneri kapcsolat működtetése
- tájékoztatás biztosítása

5. Elvárás az R&D vezetésétől a Group purchel kapcsolatban:

- időben történő műszaki támogatás nyújtása
- döntéshozatali képesség
- jó dokumentációk elkészítése
- célok támogatása (stratégia)

Az R&D asszisztenciájától:

- idegen nyelv ismerete
- precizitás
- rugalmasság
- pontosság
- adatgyűjtés
- jó szervezőkészség
- jó kommunikáció
- jó együttműködés
- proaktivitás

10.1.1. A környezeti elvárásoknak való megfelelés

A felsorolás illusztrált terjedelméből is látható a rendszer bonyolultsága. S a valódi követelményrendszer ennél sokkal nagyobb és bonyolultabb. Az R&D-nek ebben a bonyolult követelményrendszerben kell teljesíteni.

A környezet jónak ítéli az R&D munkáját.

„Én szerintem, ha külső oldalról nézzük, ha globálisan, vagy a Dán vezetés felől, vagy Kínából, én azt mondom, hogy ennek az R&D Hungary-nek nagyon jó visszhangja van. Jó visszajelzéseket kapunk. Mind a dán kollégáktól, akikkel én személy szerint dolgozom. Nekem most nincs annyi kapcsolatom itt, nagyon jó viszony van. Volt is a Gábornak egy ilyen kezdeményezése, hogy a mi munkánkkal, mi tevékenységünkkel kapcsolatosan más osztályokat Magyarországon, illetve Dániában is megkérdezett és kiértékelte és nagyon pozitív eredmény lett. Nagyon jó eredményeket kaptunk. Ennek azért örülök, ...természetesen mi, akik benne dolgozunk, látunk benne kicsit javítandókat, ... sokféle ember... tehát van itt gépészmérnök, ha csak a szakmákat nézzük, van villamosmérnök, energetikus, vannak technikusok, megint mások. Sokrétű feladat van, sokrétű emberek. Ezeket össze kell hangolni a Gábornak, de alapvetően jól működik.

A meeting galaxisra jellemző bonyolult hálózati kapcsolatok miatt a csoportnak meghatározó környezeti feltételt jelentenek a munkafolyamatok szabályai, rendszerei. Ilyenek a termelésirányítási rendszer, az engineering folyamat szabályozása, a sokféle belső szabály, csak a példa kedvéért: van a műszaki nyelvet, a rajzokat fejlesztő és szabályozó csoport is. A csoportnak van dán, magyar, kínai, mexikói tagja. E csoport feladata az egyébként globálisan is egységes műszaki rajzok szimbólumok továbbfejlesztése, és egységes használatuk érdekében ezek oktatása. A rendszerbe való beilleszkedés ezért sok időt vesz igénybe. Ezt nem lehet tudatosan megtanulni, erre szocializálódni kell. A vezető szerint legalább egymásfél év kell ahhoz, hogy egy új ember be tudjon annyira illeszkedni, hogy önállóan tudjon itt alkotni.

„Hogy van a beillesztés? Elég bonyolult rendszer amibe be kell illeszkedni, hogy van ez, mit csinálnak? Milyen tréningek meg egyáltalán mi az a folyamat amiben valaki G-s szakértővé válik?

Az én esetem az úgy volt, hogy idejöttem a G-hez, volt egy villamosmérnök, kaptam ilyen alapvető tréningeket, de igazándiból csak nagyon alapot képeztek. Utána jött a kolléga, akkor kezdtem el felvenni a szálát, kezdtem különböző feladatokkal foglalkozni. Utána nyakamba kaptam a terhelést, mint termelés támogató mérnök és akkor onnantól kezdve az egész GMH gyárnak az összes problémás eseteivel foglalkoztam. Ezáltal nagyon sok embert megismertem, tehát én a délelőtti műszakot én an-blokk ismerem, persze azért nem név szerint de bárhol eligazodok alapvetően az MG területen amin dolgozok. És akkor utána volt egy pár tréning, ilyen szakmai tréning, villamos-tervező program tréning ... Tehát, hogy hogy kezeljem az embereket,

hogy álljak hozzá, meg mit tudom én, ilyen személyiség, meg vezetői tréning vagy nem is tudom elképzelni milyen tréningek alapvetően nem voltak. Pár szakmai tréningem volt a többi meg úgy jött a tapasztalattal meg a feladatokkal, a kihívásokkal, hogy minél több emberrel föl kellett vennem a kapcsolatot. Volt egy probléma, amit Magyarországon nem tudtak, föl kellett vennem a kapcsolatot-val, megkeresni ott az embert, lekommunikálni, összeszervezni, tehát ezek a feladatokkal hozták velem azt, hogy én ilyen lettem és, hogy ez a beilleszkedés, hogy megtaláljam a helyemet a G-on belül ez így szépen így alakult ki. Vannak alapvető tréningek de ez csak alapot képez, és onnantól kezdve az ... saját embernek a személyiségétől függ, hogy hova jut. ... Tehát valami ilyesmi lettem, utána ezt is átadtam egy másik kollégának, utána most lettem vezető specialista az már egy másik témakör.”

Mindennapos, gyakori kapcsolatot jelentenek a gyárak

„Azok a gyárak, ahol a terméket gyártják, a G világában, nálunk van egy egész gyár, van egy másik Tajvanon és egy Kínában. Jelen pillanatban három helyen van motorgyártás. Az ott dolgozók PT mérnök, technológiai mérnökök, a quality-sok, a minőségügyi mérnökök, a lényeg a velük állandó kontakt ... mert ugyanazt a minőséget gazdaságosan kell, gyártsák.”

A magyarországi környezetben működő gyárakkal való együttműködésben találtuk a legtöbb fájdalmas tapasztalatot. Sok határidőcsúszás van attól, hogy a gyárakban a termelési vezetők prioritásai mások, mint az R&D-s kollégáké. S az interjúrészek azt is mutatják, hogy a gyárak termelési kultúrája eltér a műszaki fejlesztési csoport munkájától, s ez gyakran nehezen kezelhető feszültséget okoz a csoport számára. A bonus rendszer határidős elemei is gyakran nem teljesülnek e miatt.

„Hát a magyar ezen az iparágon belül és sok másban, amíg egy magyar mérnök, illetve egy magyar gyártós próbálja azt látni és azt bebizonyítani, illetve arra rávilágítani, hogy mit nem lehet megcsinálni, addig a külföldi azt mondja, hogy pedig ezt így meg lehet csinálni. Ők inkább úgy állnak hozzá, hogy mi az, amit meg tudunk csinálni, nem pedig úgy, hogy mi az, amit nem tudunk megcsinálni.”

Az R&D –t befogadó szervezeti kultúra egyfelől egy globális proaktív kultúra, másfelől van a környezetében az idézetben bemutatott reaktív kultúra.

„Ezt nehezebb megítélnem, mert nem vagyok olyan régóta itt, de itt az R&D-t egy kicsit ilyen kakukktojásnak nézik, amikor idejöttem, egy termelési gyakorlatra kellett jönnöm, és fogták a fejüket, hogy fű R&D -sek. Nem tudják, hogy mi folyik itt, egy-két ember, akik kapcsolatban a termeléssel, de a többi nem. Dániához tartozunk, ez is már az is feszültséget váltott ki, csak mi dolgoztunk 5 napig, ami teljesen normális volt, mert tényleg globális szinten dolgozunk. Sokan azt hiszik, hogy ilyen agyalós mérnökök, ott agyalnak, számítanak. Mindenki azt képzei, hogy ott fehér ruhában, maszkban, nem tudják sokan, hogy mit tesznek.”

Ez a probléma szól a gyári megítélésről, de az R&D vezetése dolgozhat azon, hogy ismerjék meg jobban a csoport munkáját a gyárakban.

Az intenzív kommunikatív környezet miatt problémás az alkotó mérnöki munkában való elmélyülés.

„... elég sokszor tapasztaltam pont ez a sok kis apró részfeladat miatt, hogy nagyon sokszor vagyok megszakítva, és nagyon sokszor újra kell kezdenem dolgokat. Emiatt a hatékonyságom lehetne jobb is.”

Vagy fordítva: a meeting, s kommunikációs leterheltség miatt gyakran nehéz „hozzáférni” valakihez, mert mások is használják az idejét. A meeting galaxis egyik szűk keresztmetszete az elmélyült munka.

A globális környezet miatt fontos a jó angol tudás, és az eltérő kultúrák ismerete.

A betartott határidők fontos tényezőt jelentenek a globális együttműködésben. A tapasztalat azt mutatja, hogy nincsenek különösebb problémák, de az erre való odafigyelés fontos része az ellenőrzési rendszernek (follow up -ok)

Az R&D dolgozói és hálózati kapcsolatai egymás hálózati környezetét is alkotják, ezért fontos, hogy ismerjék egymás szerepét a kultúráik közti különbségeket, a rendkívül összetett felelősségi hálózat felelőseit.

10.1.2. Környezeti követelmények és bonus

Az R&D teljesítménye e bonyolult közegben méretődik meg. Ha ehhez az előbb leírt követelményrendszerhez kellene bonus rendszert illeszteni, akkor az kezelhetetlen lenne. Azt azonban meg kell tenni, hogy e gazdag relációkban való teljesítéseit időnként áttekinthesse a szervezet. Ezért a környezeti követelmények mellé kidolgoztunk egy egyszerű 5-ös skálát, amelyen időnként meg lehet kérdezni a környezetet arról, hogy az előbb felsorolt követelményekben milyennek ítélik meg a szervezetet. Az R&D csoportjai maguk is áttekinthetik időszakosan környezeti megítélésüket. Ha a bonus rendszer nem is lehet ilyen bonyolult, azért a teljesítmények rendszerének ilyen bonyolultnak kell lenni.

Ezért a környezet elemzése és a környezet visszajelzése alapján a fejlesztendő területeken teljesítménycélokat lehet kitűzni. S a teljesítménycélok rendszeres kitűzése és értékelése a teljesítményértékelési rendszer alapja. Az a jó teljesítménycél kijelölő és értékelő rendszer, ami szolgálja a környezeti teljesítményt, és erre folyamatosan reagál. A teljesítmény megméretődik az egész R&D szintjén, az R&D csoportjainak szintjén, s az egyének szintjén, s ez a három szintű teljesítménycélok, és mérések, és bonus rendszer működtetését igényli. Ezek egy része az egész R&D kitűzött teljesítménycéljainak eléréséhez kötött, egy része a csoportok kitűzött teljesítménycéljainak eléréséhez kötött, s végül egy része az egyének

kitűzött teljesítménycéljainak eléréséhez kötött. S a rendszer rugalmas, ha az éves teljesítményértékelő és célkitűző beszélgetések rendszerébe illeszkedik.

10.2. Célok elérése

10.2.1. Vezetés a meeting galaxisban. Meta-technikai rendszer és működtetése

A célelérő funkciónál kell beszélni a vezetésről, amelynek dolga a „gépezet” megszervezése és működtetése, a felelősségi körök megállapítása, stb.

A munka bonyolódásának és a meeting galaxisról leírtaknak meghatározó következményei vannak a mai szervezetek vezetésére. A meeting galaxisban a vezetés nem, vagy csak kivételesen avatkozik be a (delegált) felelőségek rendszerébe, és ezért feladatai is megváltoznak. A régi nem hálózati-hierarchikus szakmai menedzsment helyén a stratégiai irányok kialakítása mellett e kooperatív hálózat kialakítása, szervezése, és fejlesztése került a menedzsment feladatainak a középpontjába. Ez a vezetési rendszer már kevésbé foglalkozik - esetünkben a konkrét műszaki - problémák megoldásával, és inkább e problémák megoldásához képest meta jellegű problémák megoldása a feladata. Ettől még elfogadható szintű jó szakembernek is kell lennie, mert a tudásszervezetekben a tekintély forrása a szakértelem. Ám e szakértelem eltolódik a műszaki problémák felől a hálózati, rendszer, vezetés, emberi rendszerekről szerzett tudások felé.

A probléma, amit meg kell oldani, az alábbi: Hogyan biztosítható, hogy a beosztottak immár közvetlenül nem befolyásolt, önálló, és felelős döntései, olyanok legyenek, mintha a felső vezetés maga döntött volna, ha minden információ és a problémamegoldáshoz szükséges feltétel a rendelkezésre állna?

Ehhez a beosztottakat kell olyan helyzetbe hozni, hogy ez többé kevésbé így történjen. Így történik. Illusztrációnak bemutatok egy interjúrészletet:

„Ezek a felelősségi körök, amiket mi két és fél három éve kaptunk, ezek nincsenek korlátozva, nincs Dániából korlátozva, hogy csak ezt csinálhatod, meg akkor azt úgy ne. Gyakorlatilag korlátlan felelősséget kaptunk. Nem rögtön az elejétől, ... oda mi beszállítunk. Ott is hasonló dolgok jönnek elő. Amikor neki van egy reklamációja és az a motorhoz kapcsolódik, akkor ő egy megoldást akar. Akar minél hamarabb egy forgatókönyvet, egy elemzést, hogy rájöjjünk, hogy mi a hiba, sok esetben ez kurva nehéz megtalálni, hogy miért van az úgy, és mit ... és a forgatókönyv egy akcióterv arra, hogy oldjuk meg. S ha van akcióterv, arra egy határidő.

Kérdező: Mit tartalmaz egy ilyen forgatókönyv? Csak hogy képből legyenek.

Mondok egy konkrét példát. Ázsiában kiderül egy széria hiba, amiben megrozsdásodnak a csapágyak, a motornak a csapágy elég fontos eleme, meghibásodnak a csapágyak, rozsdá alakul ki a futófelületen, és ettől rohadt zajos lesz. Rövid idő alatt. Ugyanez a hiba nincs itt Európában. Tegyük fel, először

szembesülünk vele, akkor az ember, hogy fogja meg, ugyanaz a csapág, nincs hiba, és el kell kezdeni vizsgálni, minek van rá hatása. Mitől lehet rozsdás, a csapágyszír, vagy a megfogják, vagy más a technológia, vagy a lakk, vagy a környezet más. Sós a levegő, párás a levegő, mindig meleg van. S akkor egy tanulmány arra, hogy mi okozza, megtalálni a gyökér problémát vagy okozót, mindig ez a legfontosabb, és ha ez meg van, akkor erre milyen akciót tudunk csinálni. Kicseréljük a lakkot, keresünk egy másik, ha egyáltalán lehet, amelyik nem párolog ki, ami ilyen savas hatást vált ki. Tovább tartjuk a szárítóban a ... , ami viszont a termelési időt hosszabbítja meg, stb. stb.

Kérdező: Lehet, hogy technológiai változtatásra van szükség?

Lehet, hogy a termékhez kell konstrukció, lehet, hogy technológia. Ennek egy tervét, amiben biztosak vagyunk, ezt mindig dokumentálni kell. Legalábbis ennek vagyok a híve, azt mondom a csapattagoknak is, mérnökök vagyunk, ezt össze kell rakni olyan embereknek, akik nem mérnökök, és nem olyan szinten állnak ismeretileg, vagy menedzserek, akik nem akarnak olvasgatni sokat, meg levelezéseket nézni, hanem összerakni és kiemelni, a fontos az, hogy úgy átadni egy embernek infót, pillanatok alatt, amin te három hétig dolgoztál. Lássa a konklúziódat, és ne tűnjön el és ne tűnj el a részletekben. Nagyon sok ember ezt nem tudja, neki minden ott van a fejében és esetleg olyat nem hangsúlyoz, ami nagyon fontos lenne és olyat hangsúlyoz, ami apró dolog. Ilyen szinten a dokumentálás és a prezentálás is egy nagyon fontos érték, vagy képesség. Szóban is meg írásban is, mert ugye nyoma legyen, és mindig van valamilyen dokumentációs háttér. Ezek közül nagyon soknak fontos a jó dokumentáció. ... a termelő egységek felé nagyon fontos a dokumentáció, ami alapján dolgoznak. A mi felelősségi körünkbe tartozik annak a milyensége, pontossága, ...”

Látszik, hogy a műszaki probléma megoldása mellett a problémamegoldás rendszerbe illesztése, kommunikációja, dokumentációja is komoly követelmény. A példa egy műszaki megoldáskeresésről szólt – globális környezetben. S e példában hálózatban működő felelős dán, magyar, és kínai kollégák működtek együtt.

A ilyen jellegű *tömeges* problémamegoldásokhoz biztosítani kell ezek összhangját, egységes rendjét. Biztosítani kell, hogy szabályozott folyamatokkal történjenek az egyeztetések, szabályozva legyen, hogy milyen egyeztetési kötelezettségei vannak a résztvevőknek, milyen tudás, információs, motivációs feltételeket kell ehhez biztosítani. A műszaki problémák megoldása felett kialakul egy bonyolult meta rendszer, amelyik e problémamegoldások feltételrendszerét biztosítja oly módon, hogy a vállalati célok is érvényesüljenek. Ez a tömeges műszaki problémamegoldások feltételrendszerét biztosító *intézményesült* meta-technikai rendszer. Ez más hozzáértést is igényel, például illet:

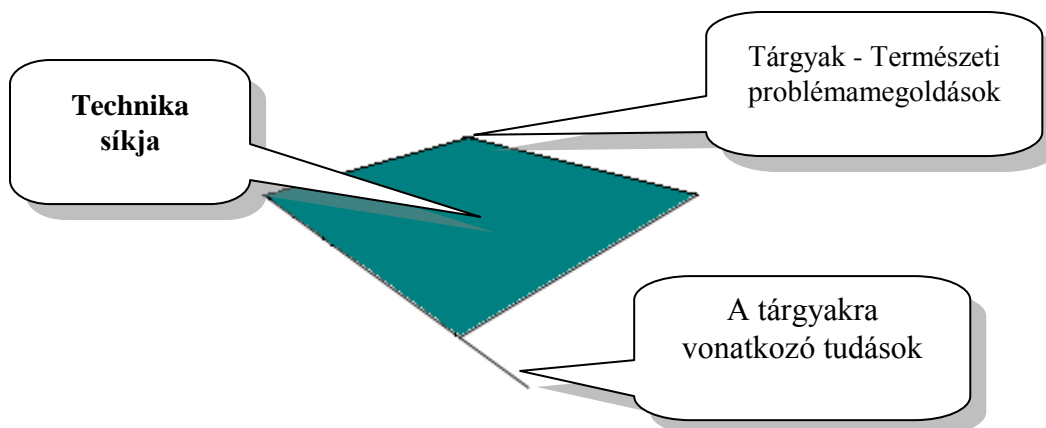
„nem vagyok kiváló gépészmérnök, szoftverkezelő, nem, vagy rossz sem, érték hozzá, de az a képességem, hogy embereket motiválni, használni, jó irányban tartani, vagy elrendezni, én ehhez szerintem nagyon jól értek.

Kérdező: biztos, hogy van egy vezetői filozófiád....

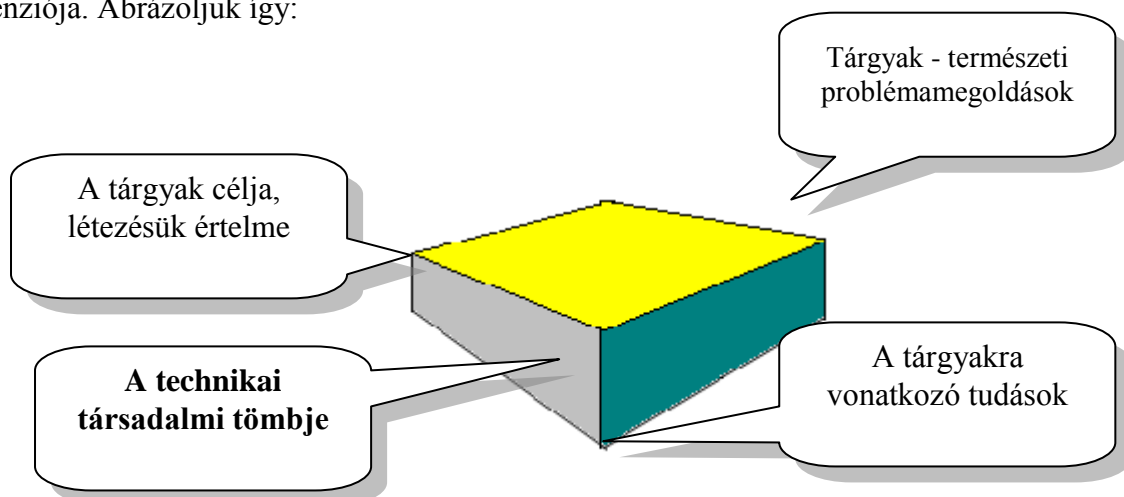
Van. Visszajelzésekből tanulva, nálunk folyamatosan megy ez értékelő-fejlesztő elbeszélgetés minden emberrel, amikor te adsz visszajelzést és ő is ad rólad. Mit csinálsz jól, mit nem ...”

Ez szabályokat, kapcsolatokat, értékeket, találkozókat, beilleszkedést támogató rendszereket, emberi fejlesztő rendszereket jelent, amelyeknek az a funkciója, hogy tömegesen, a vállalati célok irányába ható műszaki problémamegoldások szülessenek. Ám ez a meta-technikai rendszer nem műszaki rendszer, hanem szervezeti, társadalmi, tudati-kommunikatív, emberi rendszer - intézmény.

Eredetileg azt gondolnánk, hogy a technika a technikai eszközöket és az eszközökre vonatkozó tudást jelenti, a műszaki-technikai problémamegoldások a tárgyakkal és a tárgyairól való tudások kommunikációval oldódnak meg. Így ábrázolhatnánk.

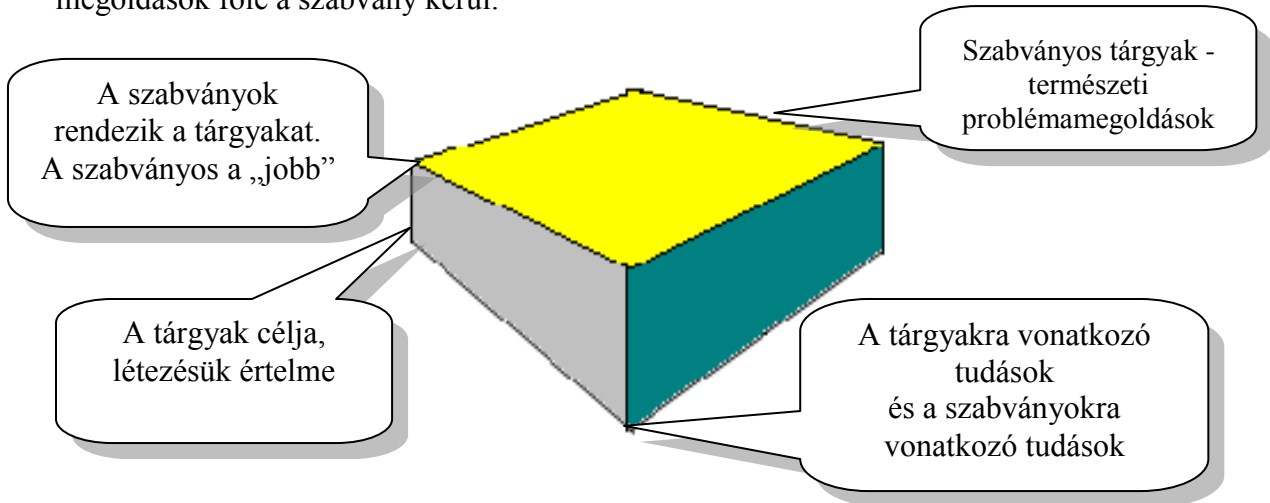


Ám már azt már korábban tárgyaltuk, hogy minden egyes tárgynak van funkciója, célja, létének van valami értelme. Van helyes és helytelen használata. Ezért a technikának, mint társadalmi tények világának nem *síkja* van, hanem társadalmi *tere*, van még egy „értelmi” dimenziója. Ábrázoljuk így:

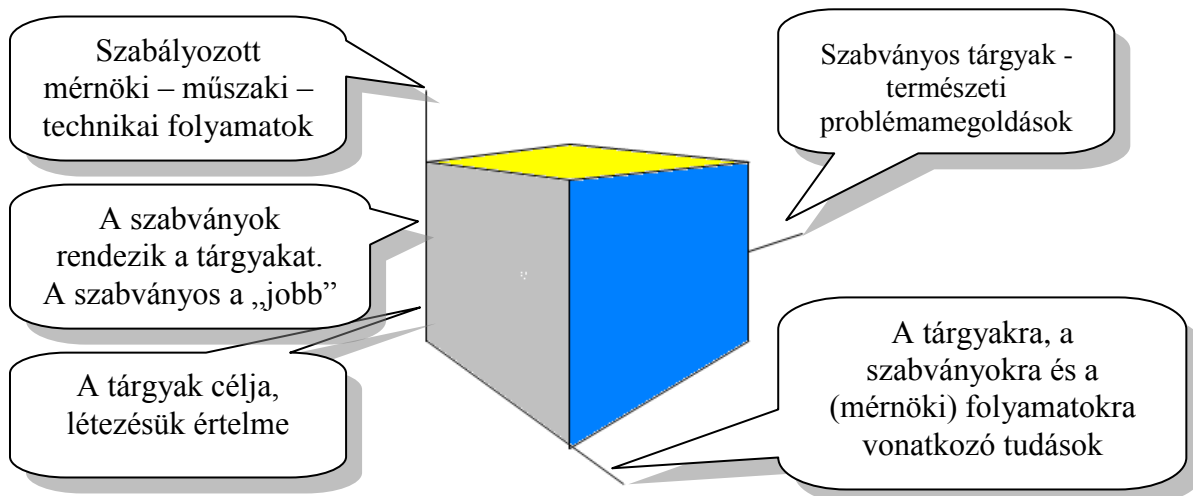


Sokáig ez jelenti a technikát. Ám a technikai fejlődés nemcsak a tárgyak mennyiségét, és a természetről, annak alakításáról szóló technológiai tudást növeli, hanem a technikai jellegű

megoldások *tömegessé* válása hamarosan kialakítja a szabványos megoldások iránti igényt. A szabvány előírások megjelenése pedig a sokféle „jó” megoldások közül „jobbá” teszi azokat a műszaki megoldásokat, amelyek illeszkednek a technika meglévő rendszerébe. A technikai megoldások fölé a szabvány kerül.



A termelési folyamatok tömegessé válása pedig az emberi- műszaki cselekvések összehangolását is jelenti, s a meeting galaxis kialakulása a tervezési, termelési, vezetési folyamatszabványok megjelenését is maga után vonja. Ha egy mérnök változtat egy alkatrész méretén, az ezerféle más rendszer elemében jelent változást, ezért a változtatásoknak is szabályozottnak kell lenni. S az eredeti műszaki-technikai rendszer fölé újabb meta-technikai réteg rakódik. A technikai eljárásokat is szabványosítani kell. Megjelennek és megszorodnak a folyamatokat szabályzó szabályok, a folyamatleírások. Ez a folyamat a technika intézményesülési folyamatát jelenti. Ez az intézményesülési folyamat pedig az egységes és hálózati globális gazdaság kialakulásával szerves egységben a technika globális egységesülő intézményes rendszerének kialakulását is jelenti.



A hagyományos mérnöki tudás és a mérnöki pályára való felkészítés az újabb tendenciákat nem tudta követni, a konkrét szervezeti folyamatokba való bevezetés a szervezeti szocializáció dolga maradt.

A globális és intézményesült technikai rendszerben dolgozó új vezető szerepe megváltozik. Szerepe inkább a kertészre hasonlít*, aki nem hiszi, hogy mindent tud, *nem gondolja, hogy csinálja a kertet*, hanem az eleven öntörvényű szervezetet tiszteletben tartva gondozza, neveli, öntözi, ellátja erőforrásokkal, szereti, és olyan feltételeket teremt, amelyben növekednek a kert lényei. S e kertészi gondoskodás alatt, akár fürge delfinraj szerűen a dolgozók intelligens szerves hálózatai is képesek működni. A régi vezetőt gyakran a hangképző szerveinél találtuk, az újat inkább a fülénél és a szeménél, mintaadó magatartásánál, megérzéseinél, az új vezetőnek fontos (talán fontosabb) dolga a megértés, befogadás, s a feltételek biztosítása.

A részleg vezetőjét ilyennek láttuk, s ilyennek mutatják be a kollégái. Munkájával kevésbé avatkozik be felelős beosztottjai döntéseibe, s vezetői szerepe inkább e felelősségi rendszer a kommunikáció, a határidő betartások, az emberek, s a munka optimális feltételeinek biztosítására és fejlesztésére irányul. A tudáskombinációt optimalizáló intézményesült folyamatokat szervezi.

Ám a szabványosítás jelenségénél már régóta látjuk, hogy a műszaki problémamegoldásoknak egy egységesülő rendszerbe kell illeszkedni. Nem elég, hogy jól működjön a szivattyú, az is kell, hogy rendszerbe illeszkedjen. Csatlakozni tudjon a meglévő hálózati feszültséghez, lehessen bele beszerezni olyan csapágyat, amit a tervező tervezett, azt be lehessen szerelni, olyan kenőanyagot használjanak, amivel tervezték, stb. Ezek a rendszer elemek illeszkedését biztosító felkészültségek nem tárgyi, és nem is reprezentációs jellegűek, hanem normatívak. Nem arról szólnak, hogy mi van, hanem arról, hogy mi a helyes. Ezek a közös értelmeket, és „helyességeket” adó problémamegoldások. A meeting galaxis autonóm szereplői koordinált cselekvését ez a felkészültség-dimenzió biztosítja. Ez intézményekben megtestesült felkészültség. Ez tesz rendet abban, hogy mi a helyes.

* A kertész hasonlat Peter Sengétől való. Magyarul megjelent műve: Peter M. Senge Az 5. Alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó 1998. A kertész hasonlatot egy vele készült interjúból vettem. *Learning for a Change. An interview with Peter Senge By Alan M. Webber.* Ezt a szöveget E-mailon kaptam, magam is egy hálózathoz, egy tanuló szervezetben gondolkodó és közösen tanuló hálózathoz, ezért az interjú bibliográfiai adatai bizonytalanok.

„Az intézményi valóság ... nemcsak ... ismeretek közösségét jelenti, hanem azt is, hogy e világról közvetített ismereteket e közösség helyesnek tartja vagy véli. Ez szoros kapcsolatban van a kollektív tudat affektív és normatív tényezőivel. A kollektív tudat tehát nem írható le a szabályozó, érzelmi (érték, rend) és normatív funkciók bemutatása nélkül.” (Pete-Szilczl 2007).

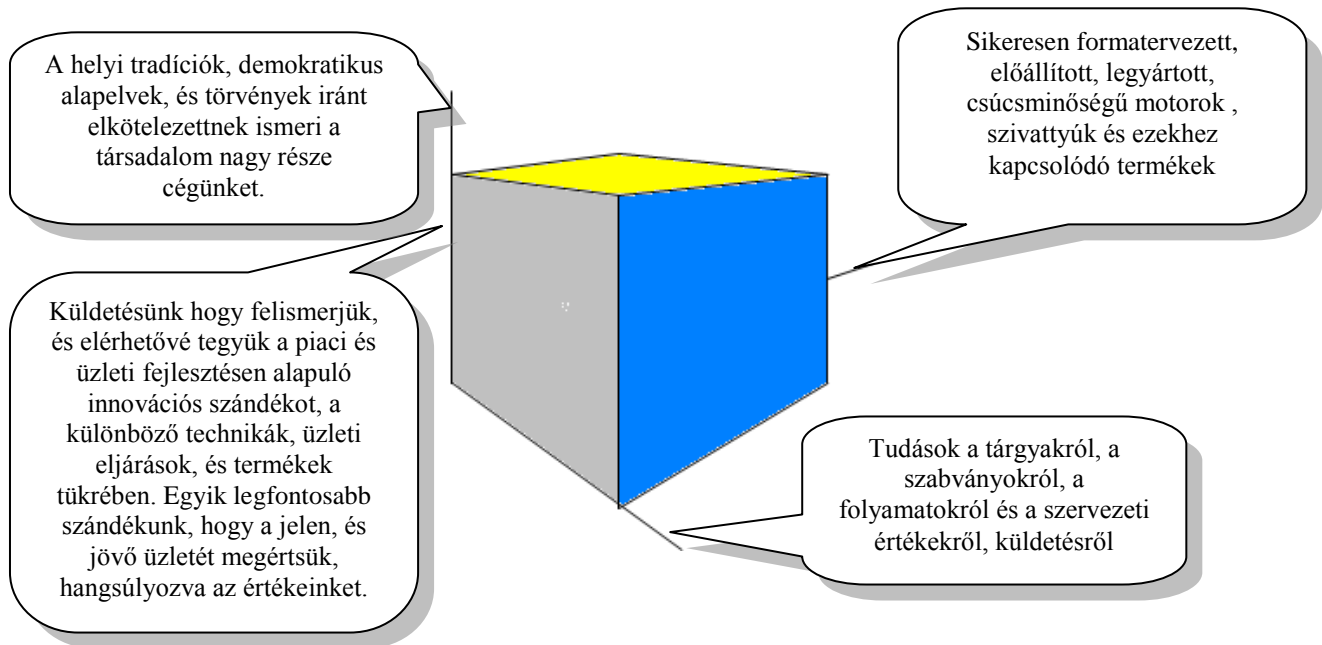
A meeting galaxis vezetése ezt a műszaki megoldásokra ráépült meta-technikai intézményes rendszert működteti. A szabványosítás kezdetei óta ez a rendszer globális rendszerré épült. A szereplők nem oldhatnak meg műszaki problémákat e rendszertől függetlenül. Ha csak egy szöveget vernek be fába egy kalapáccsal, e rendszer szabványos eszközeit használják. Mindez túlterjedt a műszaki szabványosításon is. Vállalatminősítési szabványok része, hogy a dolgozókkal rendszeresen teljesítményértékelő beszélgetést kell folytatni. A vállalatok részei ennek az intézményesült technikai rendszernek, s belső folyamataik bonyolultsága is kikényszeríti az efféle szabályozott működést.

A vezetés *társadalmi* problémamegoldások szervezőjévé vált – még egy műszaki fejlesztési részlegben is. E felkészültségeket az emberi szervezetek, csoportok és személyiségek hordozzák.

A tudásalapú termelésben a tudást hordozó magas képzettségű dolgozóval, egyénnel együtt kell működni, mert különben nem adja (csak mértékkel) a tudását. Ezért a *munkaerőpiac* szerkezete is átalakul. Ebben az előzőekkel összhangban, egyre nagyobb arányban tudással, tevékenységgel és nem dolgokkal termelő embereket találunk. A *kreativitás iránti* szükséglet is nő. A szervezetekben a gyorsuló változások következtében egyre több vállalkozó szellemre és kreativitásra van szükség. Az eredetiség, az ötletgazdagság a szépség alkotói szabadságot igényel. Embereket, akik nem dologként fogják fel önmagukat. Az igazi szép ötletet szeretni kell, szeretettel kell kidolgozni, s ezeket a pszichológiai feltételeket az együttműködő légkör jobban kitermeli, mint a versengő. Arról nem is beszélve, hogy ma már a szervezeti alkotás jellemzően csapatmunka. A termékek szolgáltatások kidolgozása különböző szakmák együttműködését igényli, és bajba jut az a szervezet, ahol a termelés emberei legyőzik a marketing embereit, vagy az emberi erőforrás biztosítása nem kap elég erőforrást, és nem tud erőforrást biztosítani stb. A legfontosabb változás, hogy a termelés erői, a külső tárgyi – műszaki, technikai, gazdasági oldal dominanciája felől olyan területre koncentrálódnak, ami az emberek személyiségében van. Belül. Ezt nem lehet műszaki megközelítéssel vezetni.

Ezért is nő a társadalmi oldal jelentősége. Ezért van értelme, az intézményesülésben lényegi hierarchiának. A tárgyi technikai eszközök felett van az, hogy milyen célokat szolgálnak. Mi

a szivattyú előállítás célja, milyen értékeket szolgálnak ezek a célok. A korábban bemutatott három-dimenziós társadalmi tér G vállalat esetében az alábbi ábrán látható. Az ábrába beleírtunk néhány gondolatot az R&D és G vállalat küldetéséből.



A célok felett értékek és a szervezeti küldetések állnak. A gyár bejáratánál a recepciós pultnál várakozva minden látogató megtekinthet egy szép filmet a víz élető erejéről s az emberi élet rendszerében meglátjuk a szivattyúk értelmét. A gyár folyosóin nem tudjuk nem olvasni a vállalat értékrendjét, s az érkezés utáni első órákban van alkalmunk meghallani a szervezet történetét és küldetését. A szivattyú gyártó vállalat az emberiség életében fontos (vízzel kapcsolatos technikai) szerepet játszó emberi társadalomként mutatkozik be. Az interjúalanyok mindegyike a skandináv – dán – G. – humanista cég skálán emberséges vállalatként mutatta be a gyárat.

A vállalati értékrend áthatja a műszaki fejlesztésben dolgozó kollégákat. A kutatás során feltártuk a csoport sajátos egységes értékrendjét, ami szolgálja a az átfogóbb vállalati célokat. Ezt hamarosan bemutatjuk.

10.2.2. A cél elérés – a felelősség-megosztása

A bonyolult munka specializációval kezelhető. A rendszerek célelő funkcióikban részekre és rész felelősségekre bontják az egyébként bonyolult, s ezért kezelhetetlen

feladatokat. S ez létrehozza a speciális szerepeket. E specializálódás kialakul formálisan is (Például a PTR szerepek) és informálisan is.

„Mindenkinek megvan a maga kis területe, amiért felelős, amiben, azt lehet mondani, hogy ő talán a legjobb. Azt gondolom, hogy talán mindenkinek van ilyen és emiatt mindenkiben megvan egy specialitás, ami miatt csak őt keressük, kérdezzük meg, mert mit tudom én, ő a legjobb a rajzolóprogram használatában. Vagy ő a legjobb az öntvényben, öntvénytechnológiákban. És ez is egy fontos tényezője lehet a sikernek, hogy specializálódás is van. Tehát vannak már specialisták, akik valamiben letettek olyan eredményt, ami miatt őket már specialistának lehet hívni. Vagy vannak olyanok is, akik letettek már eredményeket, de őket még nem hívják specialistának. Viszont, ha mondjuk feladat van, vagy kérdés van, akkor őket keressük meg. Ez is fontos a sikerben, vagy az R&D munkájában.”

E speciális szerepekben kell a speciális részletekre fókuszált elmélyült munkát elvégezni. A célelérő funkció tipikus tudatállapota a fókuszált elmélyült teljesítmény. A meeting galaxis rendszerében e fókuszált felelősségek kapcsolatát nem lehet a hierarchikus szerveződés szerint szervezni, itt a mellérendelt viszonyokban történő szempontegyeztetés történik. Célelérő munka maga a nézetegyeztetés is és az ezen alapuló elmélyült fókuszált tervező munka. A tudásmegosztásra való hajlandóság sikerkritérium az ilyen feladatoknál.

„a megfelelő személy megtalálása. Ami nagyon fontos lehet, ugyanakkor a tapasztalat, a tudás, és nem utolsó sorban a tudásnak és tapasztalatnak a megosztása. Tehát egy csoporton belül fontosnak látom, hogy valaki ne üljön a saját tudásán, hanem azt igenis ossza meg.

Kérdező: Ez működik a csoporton belül?

Igen, szerintem ez jól működik. És szerintem ez egy elég fontos kiválasztási kritérium. És én ezt a G-nál jónak látom.”

10.2.2.1 Proaktivitás és kommunikáció - rendszerben

E tevékenység kulcseleme a proaktivitás és a kommunikáció.

„minél tapasztaltabb egy kolléga, minél többet tud, több dolga van benne, annál több értekezlete van, és annál több időt kell, töltsön az éppen effektív munkán kívül.

Én még nem vagyok ebben a fázisban, de lehet, hogy leszek. Igazából még jobban szétszabdálja a napi munkát. Többen is panaszkodtak erre.

Kérdező: Mi lehetne szerinted erre a megoldás?

Erre nincs megoldás. Ez van, megbeszélni meg kell. Csatolhatunk vissza az információra, kommunikációra, fel is írtam a legelején, az kommunikáció nélkül nincs együttműködés, tehát igazából nincs megoldás szerintem. Valamennyire lehet kezelni a dolgokat, de egyértelmű megoldás nincs.

Kérdező: Együtt kell élni vele.

Így van, de van, akinek nehezebben megy, mert amint mondtam tapasztaltabb, nagyobb tudású, több ember megkeresi, kéri a véleményét, hívják más értekezletekre, a munkájával nagyon nehezen tud haladni és akkor itt van este 8-ig. Van rengeteg sok túlórája és csakígy tudja elvégezni a munkáját.

Kérdező: Határidőre el kell végezni.

Határidőre el kell végezni. Ez meg úgy mond a nagyság átka, ahogy halad előre az ember, egyre kevesebb időt tud tölteni a megvalósítással a mérnöki oldalon és egyre többet a szervezéssel, kommunikációval, a meetingekkel. De ez egy ilyen dolog. Ezzel együtt kell élni. Volt itt egy kolléga, aki csak szinte a mérnöki munkára koncentrált, elmerült a részletekben, de ő sincs már közöttünk.”

Mindezt a korábban vázolt intézményesült követelményrendszer közepette történik, ezért a munka része e tevékenységek dokumentálása, s a tevékenységek rendszerbe illesztése. Ehhez meg ismerni kell a rendszert, a folyamatokat. A folyamatok a célelérő funkció egyik fontos szabályozó eszközei.

„Az egész rendszert valamilyen szinten ismerni kell. Itt jön képbe a network, vagy az ismerete az adott területen dolgozó kollégáknak, hogy tudjam, kihez forduljak, hogy kihez kell, majd forduljak. ... Fiatal kollégáknál ez lassan megy ... felépül a 18 ezres organizáció, ki hogyan, milyen viszonyban van. Az ő kis picit feladata hogy a francba épül bele ebbe az egészbe. Lehet egy irányt mutatni nekik, hogy az összes feladatunk három kategóriába sűrítendő, a három kategória egy nagyba, és az egy nagy a G érdekei alá becsatlakozik. Ez így épül fel. Nagyon fontos a folyamatainknak az ismerete és van pár alapfolyamatunk. Ezt nem részletezném, ez itt nem fontos. De van pár alapfolyamat, ezt más is meg fogja említeni, ha visszahallgatná a főnököm haragudna, ha ezt nem mondanám. De komolyan, tehát a munkánk nagyon nagy százalékban az összes tevékenységünkre egy folyamat rá van húzva. Ez nem azt jelenti, hogy meg van fogva a kezünk, hogy csak így, vagy úgy, de ez mutat egy útmutatást, el tudsz indulni, a kérdéses szituációban tisztázza a felelősségi köröket. Hogy kinek mit kell csinálni. Folyamataink ismerete, aztán alapvetően, hogy ha mi jól gyártunk, ami jól működik a piacon, most már az is szempont hogy olcsó legyen, ez eddig nem volt fontos. Utóbbi hónapokban ez is nagyon fontos. Jót gyártunk olcsón. Tartjuk a határidőket, röviden összefoglalva ezek a legfontosabb, persze ennél sokkal összetettebb a dolog belülről. De az a sikeres ember, onnan jönnek jó visszajelzések, aki a jó műszaki megoldást, ami mellett még gazdaságilag is alátámasztott és arra az időre, amit elő tudsz állítani, határidőre megegyeztek, vagy ami ki lett kommunikálva. Azok az emberek és területek sikeresek.”

A másik gyakori eszköz a „follow up” rendszere. Ebben hetente áttekintik az R&D szintjén, majd csoport szinten a feladatok határidős haladását, s ha szükséges korrekciókkal élnek. A sok mellérendelt viszonyú kapcsolat miatt a partnerekkel nem lehet hatalmi eszközökkel élni a határidők betartásánál, e szempontból is felértékelődik a kommunikációs képességek szerepe.

A célelérő funkció szervezése a vezetés központi feladata. Az R&D vezetését jónak tartják az interjúalanyok. Illik ahhoz az elvhez, hogy tiszteletben tartja a felelősségek rendszerét, s a fejlesztésre, a rendszerek működtetésére, az emberi tényezőre, s csapat fejlesztésére figyel.

„Ami jól működik a (vele) való kapcsolatunkban, az az, hogy elég nagyfokú bizalom van egymás irányában, ő is bízik bennem, én is benne. ... Ő viszonylag meghagyja a szabadságot a döntésekben, meghagyja a feladatok prioritizálásában, ha valami gond adódna a mi munkánkban és őt esetleg más irányból, felsőbb irányból megkeresnék, akkor

szólna bele abba, hogy akkor most miért is ez a prioritás, vagy miért is az, de lehet, hogy akkor is egyet értene. Ez a szabadságelvű vezetés, ez fontos. Ami mondjuk fejlesztendő, az, hogy a stratégiai döntésekben a csoportvezetőkkel, vagyis a PTR-okkal azt gondolom, hogy még jobban bevonhatná a PTR-jait. Persze most is ezt teszi, ez csak fejlesztendő, ez nem rossz.

...

„Mondok 3 szót: hatalom, tekintély, tudás. Ezeknek a viszonyát hogy látod?

Szép három szó. A hatalom szó nem illik bele annyira ebbe a szervezetbe, nekem ez teljesen negatív. Nem ütköztem ilyenbe, hogy valaki ezt próbálja felhasználni a cél elérésére. Ha látunk valami ilyet, azt abszolút elítéljük. Akinek minél több tudása van, annál több tekintélye lesz.”

„Az R&D vezetőjének nem sok köze van a beosztott munkájához, bele tudna szólni, de neki mást kell csinálni.”

10.3. Integráció

10.3.1. Kommunikatív állapot

Míg a célelérő funkció tipikus tudatállapota az egy speciális dologra fókuszáló figyelem, itt a tudatállapotot inkább a több fele figyelő meeting jelenlét jellemzi, ha a célelérő funkció felől nézzük, vagy ha a szociális (mintafenntartó) oldalról nézzük, a koktélparti, a közös ebédelés a megfelelő hasonlat. Itt nem mélyedünk el magunkba, a feladatba, hanem a többiekkel való kommunikációba merülünk bele. Itt egyszerre figyelünk a magunk mondandójára, s egyszerre a másokra, itt a figyelem fókusza váltakozik, a bennem lévő gondolat és a másik megértése között. Lehet ez egy feszesebb kommunikáció a célelérést támogató (jobb) oldalon, és lehet ez egy fesztelenebb, amikor az emberi kapcsolatok integrálásán dolgozunk (bal oldal). A elmélyült cél-elérő és az integratív kommunikatív tudatállapot közti különbséget mutatja e kis részlet:



„A napjaimat tekintve nekem mindig a műszaki problémák megoldása a pihenés. Én szeretem azt csinálni, amit dolgozok a laborban. Amit előtte kezdtem, hogyha az embernek meg kell fogni egy csavarhúzó, meg kell nyomni egy gombot és csak nézni, hogy pörögnek a számok, az egy olyan kikapcsolódás, amikor nem kell gondolkodni egyéb dolgokon. Mert az a műszaki probléma annyira leköti az ember figyelmét, hogy csak azon jár az esze. És ezzel az agynak a többi része tud pihenni, mondhatni. Mert ha folyamatosan emberekkel kell kommunikálni, az rengeteg átállás. Az szerintem jobban megterheli az embert, hogy kivel milyen stílusban, hogy kommunikáljon, mint hogy egyszerűen csak ül egy gép előtt és mondjuk, nézem csak az SAP-t és nem kell benne...mert egy rutin rendszer, megnyomom az egyik gombot, következt, de máshogy nem lehet. Csak azt a rutint követve lehet megcsinálni és ez sokkal inkább kikapcsolódás. Persze, ha csak azt kéne csinálni, akkor hülyét kapnék, de néha ez nyugodtságot okoz, épp ezért. Ha egy nap el kéne mennem öt megbeszélésre, akkor sokkal jobban el vagyok fáradva délutánra. Még akkor is, ha lehet, hogy két szót se

szóltam a megbeszéléseket, csak az, hogy nem is csak koncentrálni, hanem figyelmet generálni.”

Míg a célelérő funkció speciális részekre bont. Az integráció egységbe szervezi a részeket. „Független egyének tömörítése”

„az R&D alapvetően sok feladattal párhuzamosan foglalkozó egyéneket tömörítő kis szervezet, ami minden egyes embernek a konkrét további munka-kollégája az máshol található. Úgy értem, hogy egyiket mondjuk Mexikóban, másikat Dániában, harmadik Magyarországon, negyedik a másik Dániai csoport, vagy Németország, vagy innen-onnan vagyunk feladatokkal ellátva, kollégákkal találkozunk, és ... mindenkinek más feladata van és ezek egymástól teljesen független feladatok. Az RND-n belül így találkozhatunk hasonló feladatokkal, de alapvetően nem biztos, lehet, hogy két régi kolléga olyan feladatokkal foglalkozott mindig, amik egyáltalán nem voltak fedésben egymással. Mindenkinek a terméke egy kicsit máshova kötődik, ha hasonló termék is, de már más teljesítményű, akkor másik sor, másik csoportvezető, másik logisztikus, talán a pénzügyes az még ugyanaz. De alapvetően más emberekkel lesz kapcsolatban, ugyanígy meg lesz a hálójuk mindenkinek, csak egy kicsit más területen. Ez tök szuper, hogy így akkor egymás területére van egy rálátásunk, az által, hogy egymáshoz közel ülünk, és meg tudjuk kérdezni egymástól, hogy na, akkor mi a helyzet. Én azt látom, hogy független egyének tömörítő helye.”

E „tömörítés” – rendszerfunkció. Az integráció egyik kulcs tevékenysége a részek egységgé kommunikálása, ennek leggyakoribb eszköze a meeting.

„Az R&D Magyarország egy egész csoportként működik, viszont az egy csoport, mint R&D, több, apró, kisebb-nagyobb részcsoporthoz áll. Jóformán ezek termékenként, vagy termékcsaládok szerint lettek létrehozva, a csoportok vezetője egy termékfelelős. Aki felelős a csoportjában lévő emberek munkájáért, munkamegosztásáért. És ő köteles jelenteni, nálunk heti rendszerességgel az R&D menedzsernek. Mint integrált R&D, fontosnak tartom megjegyezni azt, hogy vannak csoportszintű megbeszéléseink, meetingjeink. Az egyik pl. az R&D csoport meeting, ami 2 havonta egyszer szoktunk megtartani. Ezt a Gábor vezeti és ilyenkor a csoportot közösen érintő dolgokat szokott felhozni. Vagy jó mintákat kiragadni 1-1 csoportból. És lényegében olyan eseményekről, amik lezajlottak, vagy olyanokról, amik a jövőben fognak történni és az R&D-t érinti, ezeket szokta bemutatni.

10.3.2. A csoport informális szerepei és a team munka

A részek egészszé szervezésének van egy olyan megközelítése, amely a csoporttagok által hordozott informális szerepeket és ezek összhangját nézi. Amikor teamben dolgozunk a csoportban különböző informális szerepeket vehetünk fel a csoport eredményes működése érdekében. Meredith Belbin (Belbin, 1998) és csoportja tárták fel az ideális team munka

szerep összetevőit*. Ezeket mutatjuk be a következőkben. A teamben nagy jelentősége van a lenti csoport szerepek alapján meghatározott funkcióknak. Ezek ugyan a csoportok szerepei, azonban az egyéneknek van hajlandósága egy-egy szerep ellátására. Ha még ez – az egyéni hajlamok - alapján is figyelünk a team összeállítására nagyobb valószínűséggel tudunk olyan csapatot összeállítani a team munka megvalósítására, amely nagyobb eredményességgel lesz képes működni. Megmutatjuk a személyenként első két domináns csoportszerep alapján, hogy e szerepeknek mekkora a csoportbeli gyakorisága.

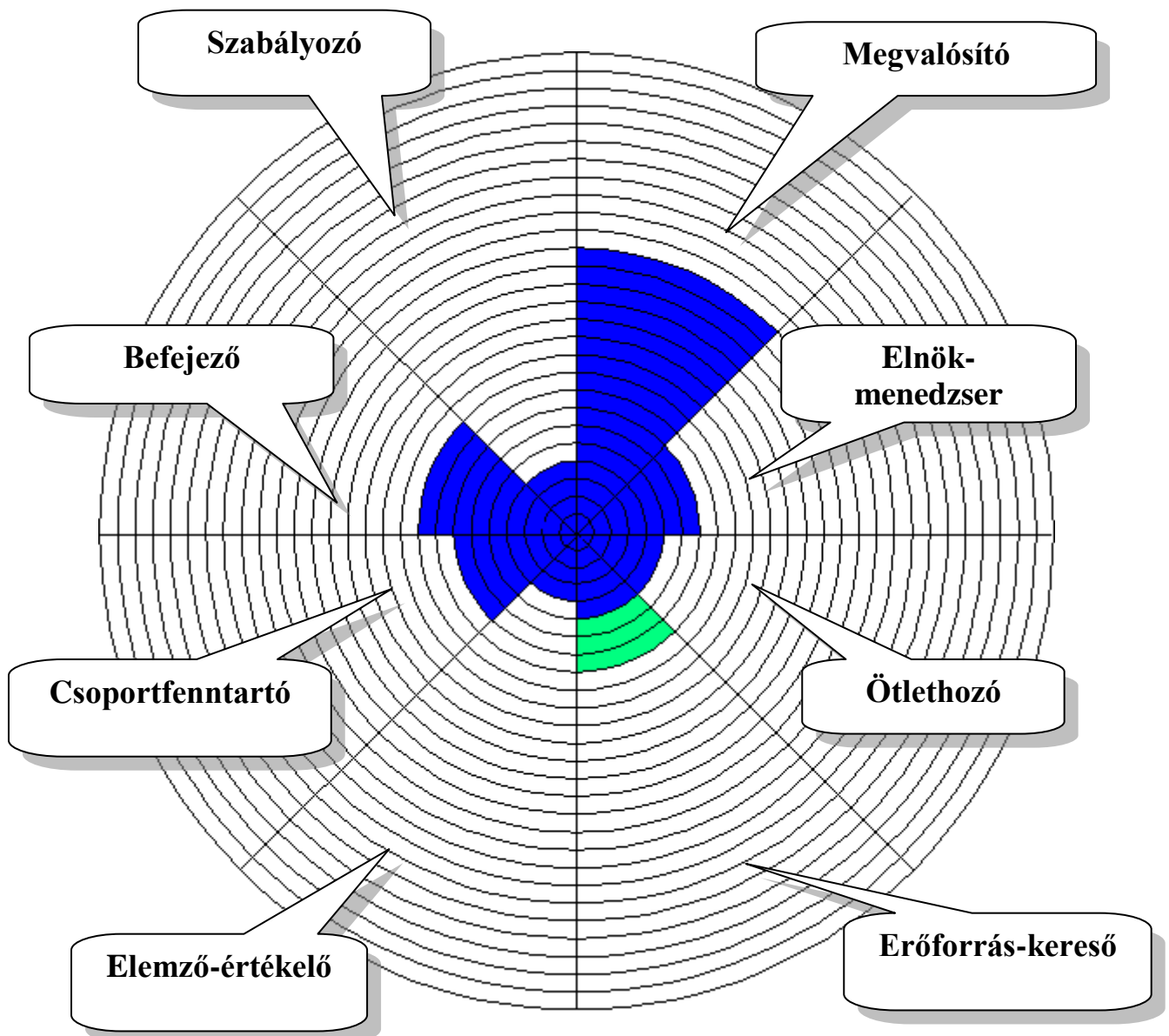
1. A megvalósító. A csoport által kifejlesztett koncepciók és tervek gyakorlati kivitelezésével és alkalmazásával foglalkozik. Két lábbal kell a földön állnia, és tűrőképességgel kell rendelkeznie a nehézségekkel szemben. (a személyek nevét nem írtuk be e tanulmányba, s a csoport készített egy kód táblázatot, ami alapján a csoport be tudja azonosítani, a személyeket, itt ezt nem mutatom be.
2. Elnök-Menedzser. Szervezi és ellenőrzi a csoport tevékenységét. Működése felöleli a célok és a problémák tisztázását, a feladatok szétosztását, az erőfeszítések serkentését.
3. Az ötlethozó. A koncepciók és stratégiák megvalósításának előmozdítására törekszik, mely koncepciók és stratégiák a csoport által elfogadott célok megvalósítását szolgálják. Ennek a szerepnek a betöltése kreativitást, fantáziát, innovatív beállítottságot feltételez.
4. Az erőforrás-kereső. A csoporton kívüli környezet feltárásával foglalkozik (használható ötletek, információk, erő-források). Kapcsolatokat épít ki, tárgyalásokat folytat más csoportokkal és személyekkel.
5. Az elemző, értékelő. Ez a szerep a csoport által kitermelt elgondolások, és javaslatok elemzését foglalja magában, értékelésüket a megvalósíthatóság és a célokhoz való hozzájárulás szempontjából. Fontos, hogy a javaslatok gyengeségeit képes legyen konstruktív módon kimutatni.
6. A csoportfenntartó. Jó csoportszellem kialakítása és fenntartása a fő funkciója. Személyes támogatással, melegséggel serkenti a csoporttagok közötti kommunikációt, és segíti a feszültségek, konfliktusok áthidalását.
7. A befejező. Annak biztosítására törekszik, hogy a csoport teljesítményei megfeleljenek bizonyos mércéknek. Ez a törekvés megnyilvánulhat, pl. az egyes részterületeken elkövetett hibák, mulasztások feltárásában, vagy az időtényező számontartásában.

* Az itt bemutatott szereprendszer nem azonos a Belbin félé szerepekkel, de sok rokonságot mutat vele. A tréner, szervezetfejlesztő folklór részeként találkoztam vele, gyökerei feltehetően a Belbin-nél találhatók.

8. A szabályzó. Gyakran exponálja magát, érvel, vitatkozik. Teljesítménymotivált, extrovertált, nyughatatlan. Nem sajnálja a fáradságot, hogy nyertesként kerüljön ki a "játszmák"-ból. Vezető, akit azonban más vonások jellemeznek, mint a menedzsert (elnököt).

Az informális szerepek gyakoriság, esetleges hiánya információt adhat a vezetőknek arra, hogy miben kellhet erősíteni a csoportokat. Lehet erősíteni a felvételeknél, de ott is, hogy van akinek a saját erősségeinél például a harmadik helyen szerepel egy-egy szerep, akkor Őt érdemes megbízni a szerepet erősítő feladattal, s ha jól végzi a csoportban mis megerősödhet ez a szerepe.

Az R&D csoport informális szerepei



A szerepek összefoglaló táblázata

1.2.1.1 Szerep	Tipikus vonások	Erősségek	Lehetséges gyengeségek
1.2.1.2 Megvalósító	Óvatos, kötelességtudó, "kiszámítható"	Szervező készség, gyakorlatiasság, józanság, munkabírási, önfegyelm	Csekély fogékonyság a ki nem próbált ötletek iránt.
Elnök-Menedzser	Higgadt, magabiztos, önuralommal rendelkező.	Képesség arra, hogy minden lehetséges közreműködőt előítélet nélkül, érdeme szerint kezeljen és vonjon be. Erős céltudatosság.	Csekély hajlandóság a problémákban való elmélyülésre.
Ötlethozó	Individuális beállítottságú, megfontolt, nem dogmatikus.	Jó képességek, fantázia, hozzáértés.	"Fellegekben járás", hajlam a gyakorlati részletek és az érintkezési formák lebecsülésére.
Erőforrás kereső	Extroverált, lelkes, kíváncsi.	Kapcsolatteremtő készség, felfedező kedv, hajlandóság a "kihívások" elfogadására.	Hajlam az érdeklődés elvesztésére, a kezdeti lelkesültség elmúltával.
Elemző, értékelő	Józan, tárgyilagos, körültekintő.	Ítéloképesség, mérlegelés, következetesség.	Mások lelkesítésére, ösztönzésére való képesség hiánya.
Csoport-fenntartó	Barátságos, jóindulatú, fogékony.	Készség az emberekre és a helyzetekre való reagálásra és a csoportszellem javítására.	Határozatlanság kritikus pillanatokban.
Befejező	Szorgalmas, fegyelmezett, lelkiismeretes, aggályos.	Képesség a dolgok végigvitelére, törekvés a hibátlan munkára.	Hajlam arra, hogy kicsiségek miatt aggódjon, nehezen vágjon bele dolgokba.
Szabályozó	Feszült, érzelmeit kimutató, dinamikus.	Készség a tehetetlenséggel és az inaktivitással való lendületes szembeszállásra.	Hajlam önelégültségre, kihívó magatartásra, ingerültségre.

10.3.3. Integráló tényezők

Integráló elem a jó légkör is.

„A csoportokról még annyit, hogy nagyon fontos az integráció szempontjából, hogy megfelelő légkör legyen a csoportok között is, az összetartás legyen meg, az információáramlás, átadás ne csak egy csoporton belül történjen meg, hanem a csoportok között is. És sürgős, vagy olyan feladatoknál, hogy mondjuk tapasztalat hiány van, vagy tudáshiány van, akkor tudjuk kisegíteni egymást. Tehát ez is lehetőség kell, hogy legyen. És azt szerintem akár a csoportok közötti egyének, vagy a csoportokat vezető termékfelelősök is közrejátszódhatnak a módosításban.”

A csoport tagjai sok időt töltenek el együtt munkán kívül is.

„A saját csapat, csoport, csoportvezető: a csoportvezetőt kiemelném, mert ő egy vezető egyéniség – egy guide – aki húzza a csapatot. Ha egy ilyen ember alatt dolgozik valaki, ez átragad, inspiratív és motiválja a dolgozókat is és mindent meg tudunk beszélni, a feladatokat a lehető legpozitívabban tudjuk megközelíteni. „Lekopogom”, mindenki olyan személyiség a csapatban, aki építő jelleggel áll hozzá a munkához, ami annyit tesz, hogy a tudást megosztjuk egymással, ha valamit észreveszünk, azt egyből közöljük a másikkal. Másrészt emberileg is jó a csapat, fontos, hogy el tudjunk vonatkoztatni és ne csak a munkáról legyen szó és hogy a munkahelyen kívül is össze tudjon tartani a csapat, legyen közös érdeklődés. Mondhatnám, elég családias a hangulat, még, ha nem is az a cél, hogy barátságokat kötni. Sok esetben valaki megelégszik azzal, ha jól kijön a másikkal, viszont az még a boldogsághoz kevés. Ezzel szemben a „haveri” hozzáállás már egy szint, amikor munkahelyen kívül is találkoznak emberek.”

„Nekem a motivációmát rendszeren visszahozta, hogy ide jöttem dolgozni.

Kérdező: Mi motivál itt.....nem tudom, mi jut eszedbe, de majd részletesebben....

Az, hogy sok mindent megtanuljak, sok új dolgot. Az mindenképpen motivál. Eleve szeretek bejárni dolgozni. Az eléggé motiváló. Jó kedvvel jövök dolgozni. Motivál az, hogy abszolút semmi stressz, még akkor se ha, nincs az, hogy vasárnap nem tudok aludni, mert mi lesz hétfőn. Nem tudok aludni, mert azon jár az eszem, hogy mit nem fejeztem be. Voltak olyan dolgaim régen, [korábbi munkahelyen], hogy elmentem a gyerekemért az óvodába, és gyalog jöttünk haza, s már 20 perce sétáltunk, azon vettem észre magam, hogy a gyerekem jön mellettem, nekem meg jár az agyam. Ez elég rossz erre felfigyelni. Ez lelkiismeret furdalást okozott. Kimegyek, elmegyek, lehúszom a kártyámat, ki van kapcsolva az agyam, vezetgetek, elmegyek érte, játszunk. Nincs az, hogy nekem azon járna az agyam, nem azt jelenti, hogy nem érdekel, hogy mit csinállok. De így le tudom zárni szerintem most jelen pillanatban a munkát, meg a családi életet is. Reggel újra kezdődik minden. Meg az, hogy tényleg szeretek bejönni, jó a hangulat és jól mennek a dolgok. És rózsaszín minden.”

Segítő támogató minta alakult ki a kezdetek óta.

„mi tartja egyben ez az egészet, R&D- t?”

A folyamat oldalról nem beszélnek, az emberi oldalról inkább, hogy itt azért én úgy gondolom, hogy ... az egész csapatnak a szemlélete, ahogy állunk a munkához, hogy tényleg megy az, hogy segítőkészek vagyunk és támogatjuk egymást, és lehet kérdezni, és nincsenek olyan konfliktusok amik nem kezelhetők....., valahogy az első mag, úgymond aki kialakult, ez jól sikerült, és ahogy adtunk hozzá még embereket, még felvették ezt a jelleget, alapvetően a válogatás is úgy ment, ... a legtöbb csoportnál egy

nagyon jól működő személyi kontaktus alakult ki, a termékcsoporthoz bontva, az egész R&D-n belül nem mondom, hogy 30 ember puszi pajtás, és egymásnak a legfontosabbjai, de azt 100% -ig merem mondani, hogy tudnak együtt dolgozni, nyomás alatt, lazán, bárhog. Hogy ezt mi tartja? Én úgy gondolom, hogy itt a folyamatos kontakt, nincs olyan feladat nálunk amit odaadok egy kollegának, és ő egy évig elzárva egy sarokba tudja csinálni. Alapvetően a feladataink, is olyanok hogy kénytelenek kommunikálni, az egyik kollega csinál dokumentációt, el kell adni, a harmadik erőforrás egyik másik villamos gépész.....alapvetően a munkánkban kommunikálni kell, egyedül nem tudom megoldani, kell a másik. A másik az, hogy a válogatás is olyan, hogy próbáltunk nyitott embereket, de mégis mérnöki gondolkodással, próbáltunk köréjük egy jó rendszert. ... megszokták, nincs mese, el kell mondanom, hogy mit csinálok, őt meg kell kérdezzem, hogy mit csinál, ezek így beleivódtak a mindennapokba. úgy érzem, hogy ez jól megy, nem erőszak, hanem bele vagyunk ültetve egy rendszerbe. Ahol kötelező kérdezni, beszámolni.”

A csoportos hatékony nézetegyeztető kommunikációnak nincs nagyon otthonról és iskolából hozott hagyománya, ezt külön tanulni kell. Fontos, hogy a csoportos nézetegyeztető kommunikációt facilitálja valaki. A facilitátor dolgát korábban már bemutattuk.

10.4. Mintafenntartás.

A mintafenntartó funkció „dolga” újra mélyebben megteremteni az egységet. Az előző fejezetben a környezetvédő hálózatoknál bemutatam, hogy minden munkahelyen kettős lélekkel dolgozunk. Egyfelől benne vagyunk a modern globális szervezeti struktúrák világában, s másfelől hat a lelkünk mélyén az ősi ember communitasra vágyó struktúrákon kívüli világa.



Bár a munkahelyeken éppen a communitas ellenében szervezzük struktúrákba magunkat, de ha a túlélés és megélhetés érdekében dolgozunk, az nem jelenti azt, hogy ne vágyánánk rá. A modern szervezeteknek, különösen ott, ahol a munka szellemi munka, s az emberi lélekben is történik valahogyan válaszolni kell e feszültségre. A munkaszervezetek tehetik ezt jól és rosszul.

10.4.1. G és az emberi világ

Megnéztük a kutatás fejlesztési részleg interjúiban az „ember” szó szöveggörnyezetét. A szó előtti, és a szót követő kiemelt részekben megnéztük miről szólnak a szövegek. Az általános alanyként használt ember szót itt sem vettük figyelembe. A szöveggörnyezetben (itt is) találtunk a G ilyen (bal oldali oszlop), s a „másó” meg ilyenek (jobb oldali oszlop)

típusú összehasonlításokat. Amit találtunk azt összesítve mutatom be.

A G „emberi” világa	A G világának ellentétpárja
<p>Van olyan munkahely, mint a G, ahol fontos az emberi oldal, a személyiség, az, hogy te milyen vagy?</p> <p>Figyelnek arra, hogy milyenek az értékeid, mi az, amit fontosnak tartasz, milyen az emberek aktuális élethelyzete? „Odafigyelnek rám.”</p> <p>Figyelnek a fejlődésedre.</p> <p>Lehetsz önmagad, aki vagy.</p> <p>Fontosak az emberi kapcsolatok, a közvetlen emberi kontaktus, a kommunikáció. Az emberek megértik egymást.</p> <p>Fontosak a munkán kívüli kapcsolatok is.</p> <p>figyelnek az emberi szükségletekre, kulturált étkezési körülmények vannak és szabadság.</p> <p>az egészen a rendje harmonikus.</p> <p>Emberbarát, humanista a cég értékrendje és vezetése</p> <p>Ahol egy emberként, egyenlően kezelik az embereket. A csoportok viszonylag homogénnek tekinthetők.</p> <p>A cég társadalomépítő szerepet is betölt.</p> <p>Ahol fontos a szívességek kölcsönössége, az egymás kölcsönös támogatása.</p>	<p>Van olyan munkahely, ahol ez nem érdekes, hanem, csak az, hogy mit teljesítesz. Mit adsz. A termelési oldal a lényeg, a többi nem számít.</p> <p>Mit tudsz? Mit nem tudsz? Miért vagy jó, miért nem vagy jó?</p> <p>Gyakran te csak egy szám vagy, ott töröl ki a listáról, amikor akar... csak egy porszem vagy a gépezetben</p> <p>Az embert stresszelik, hogy bizonyíts, s az emberek feszülten érzik magukat, mert bizonyítani kell.</p> <p>Az emberek személyisége elferdülhet az ilyen szervezetekben.</p> <p>Úgy érzik az emberek, hogy csak ők adnak a cégnek. És persze megkapják a fizetésüket.</p> <p>Ahol a vezetők, emberek gyakran meg akarják mutatni a világnak kicsodák, megpróbálnak magasabb pozícióba kerülni, sok esetben magamutogatás következtében, racionalitásnak nem megfelelő és erőteljesebb komolyabb szankciókat hoznak a munkásokkal szemben.</p> <p>Az emberek nem kötődnek a céghez, nagy a fluktuáció,</p>

Az látszik, hogy itt az emberi - ami a G jellemzője - közelebb van a communitashoz, mint más szervezeteknél, a G világa közelebb van a Habermasi „életvilághoz”, mint a többi szervezet, s e táblázatban az ellentétpárban más cégekről szóló állítások vannak, akikkel összehasonlítják a G emberi kultúráját. A G ettől még nem a communitas, és nem „életvilág”, de a bennünk lévő „jó világ” mércéje szint jobb a vele összehasonlított többinél. Erősebb benne az életvilág, mint másoknál.

A példa arra is jó, hogy lehet olyan rendszereket építeni amelyek nem, (vagy alig) nyomják el az életvilágot. És ez a tudáskombinációval, s különösen az alkotó munkával dolgozó szervezeteknél alapvető. Az alkotás az emberi személyiségekben is történik. Ha ezt elnyomja a külső rendszer, a szabadság hiányában nem születnek alkotások, vagy csak jelentéktelen alkotások születnek.

10.4.2. Valaha volt szebb jövő az R&D-ben

Az R&D-t is megkérdeztük az unoka számára vágyott jövőképről. Sokban hasonlít a korábban felvett képekhez, egy különbség, van: itt a technikai fejlődés képe természetes és pozitív értelmű (míg sok környezetvédőnél nem volt az), de ez a technika szolgál, az ember, a környezet, a fenntarthatóság előbbre való. Ennek a feltárása és csoportos megbeszélése fontos része annak, hogy a csoport a felszínre hozza, kibontsa a mélyben rejlő értékeit, amely azzal, hogy megbeszélés tárgyává tehető könnyebben válik a közös kommunikáció, minta képződés alapjává. Bemutatok pár képet illusztrációként.

Környezet

„Hogy milyennek képzelem el az unokám jövőjét, azt a környezetet, társadalmat, amibe az unokám élni fog elsősorban emberibbnek, ember központúnak, tehát egy olyan világnak, ahol az ember az emberi értékek a fontosak. És odafigyelnek az emberek egymásra és mindenképpen az ember áll ennek a világnak a központjába.”

„Nekem is az volt az első gondolat, hogy az emberi értékek megőrzése az mindenféleképp szempont lesz a későbbiek során is, hogy az megmaradjon. Szintén fontos lesz a tiszta környezet, környezettudományos környezet fog kialakulni, és hát ennek megfelelően valószínű, hogy technológiákra épül majd az egész. Új közlekedési eszközök, valószínű kitalálnak új anyagot, ami nem lesz annyira fontos, mint az olaj.”

„... tiszta levegő, zöld minden, tehát ettől a túlzott globalizált világtól kicsit odébb. Tisztességes emberek, szomszédok, sok barát, jó egyenes kollégák, támogató jellemű kollégák vegyék körül őt.”

„Én az unokámnak egy zöld, oxigén dús környezetet tudok elképzelni, ahol teljesen új technológiákkal körülvett, nagyon világos, nagyon barátságos környezetben él.”

„több zöld terület, mint aszfalt vagy beton, mert attól, hogy valami ház attól még lehet zöld akár még a teteje is. ... még jelentős növény és állatvilággal rendelkezik, amit most elég erősen pusztítunk nap, mint nap, valamint ha már a saját lakására vonatkoztatjuk, akkor aktív házban éljen, ami igazából teljesen kihasználja a zöld energiákat a környezetében.”

„egészséges legyen, egy környezettudatosabb életet éljen, kevésbé korrupt rendszerben, felelős vezetők között kevésbé mesterséges környezetben.”

Munka, munkahely, tárgyi környezet

„... szereti a munkáját tehát, hogy olyan munkahelyen dolgozzon, azt végezze, amit szeret. Ne kényszerből menjen dolgozni azért, hogy meglegyenek az anyagi feltételei az életének.”

„Munkahelyi és tárgyi környezete, gyanítom, hogy a számítógéppel történő kommunikálás az nem ujjakkal meg kézzel fog történni, hanem valami teljesen más szintre fog lépni. Sokkal hatékonyabb lesz, hiszen a mai világban is sokszor a manuális kontakt, input az a

leglassabb az egész folyamatban, tehát ahhoz képest, hogy mire képesek már a processzorok.”

„A munkahelye jól felszerelt legyen mindenképpen ő tudja végezni a munkáját.”

Miben hisz az unokánk? Milyen értékei, céljai vannak?

„Hihet a céljainak a megvalósításában, tehát egy olyan világban él ahol a reális célokat meg lehet valósítani ... egy toleráns világban él ahol elnézik a másságot és mindenki toleráns a másikkal szemben.”

Biztos, hogy továbbra is a kutatás a technológia kutatás ugyanúgy része lesz az életnek, mint ahogy most is, ezáltal lehet akár orvostudományban újításokat elérni, vagy új univerzumok felfedezése, nem kizárt, hogy akár távolabbra is tudnak jutni az űrben, végül is bármi lehet.”

„Célja legyen első sorban a család biztonsága, jóléte és biztonsága. Higgyen a családban és a barátokban. A hite értelmét ez elég nehéz kérdés, hogy mibe lássa, szerintem talán a családban és a munkájában.”

„Célja: család, utazás, új kultúrák felfedezése, vagy jobban megismerje a világot.”

„Céljai, szakmai céljai előrébb vinni a világot, megőrizni az értékeket és igazából ápolni a hagyományokat. Miben hisz: hisz a békében elsősorban, ugye nálunk az most alapvető, de nem feltétlenül biztos, hogy mindig, egy jobb jövőben és a hosszú életben. Életének értelmet adnak: család, szeretet, gyermekek a mozgás szeretete.”

„Célok közé: normális családi szakmai élet kialakítása legyen a cél. Higgyen, hisz az egyén sikerében, hisz saját magában, és hisz a jobb jövőben. Élete értelmét a boldog család, a gyerekei, barátok adják, alapvetően számomra ez így fontos lenne.”

„A célok közül azt említettem meg, hogy a régi szennyezett világ megváltása és egy új vilárendszer kialakítása. Hisz abban, hogy a föld újra élni tud és vissza tudnak lépni az új alapértékekhez és azok hasznosításához, gondolok itt a víz, tűz és levegőre. Ugyanakkor az élet értelme a család a közösség és az egész világ.”

„Céljai között legyen az, hogy a világ fenntartható legyen, legyen egy teljes értékű rendezett családi élete, mindenki törekedjen arra, hogy az ő leszármazottainak is ez legyen a későbbiekben, ne csak a saját életével gondolkodjon.”

„Céljai között van a saját tudásának és képességeinek a bővítése folyamatosan. Céljai között van a magyarság kultúrájának az ismerete és megismertetése másokkal. Hisz a békében, a boldogságban, a boldogság folyamatosságában és hisz abban, hogy ez mindenki számára elérhető és nem csak egy álom. Munkájának értelme az a saját boldogsága az önbeteljesítés és önmagának és a világnak való bizonyítás és valamilyen plusznak az adása.”

„Közös erkölcsi értékrend egyéni célok. Ezek az egyéni célok nem ütköznek a közös erkölcsi értékrenddel. Ez már ismét utópisztikus dolog.”

Anyagi helyzet – „nincsen irigység és harc egymás között”

„Anyagi helyzetét tekintve annyira jó módú, hogy ne szoruljon segítségre. Legyen független anyagi szempontból.”

...

„Alapvetően nincs szegénység, azt szeretném elképzelni, hogy ne legyen, nagyjából legyen egyenlő vagyona mindenkinek és ez a jövőkép, ez ahol ő él igazából egy környezettudatos, emberközpontú jövő.”

„Anyagi helyzetére én úgy gondolom, hogy nem kell a gazdagság, de viszont az, amit ő csinál, az bőven elég legyen arra, hogy megéljen. És nem kell a másik bukszáját nézni, úgy gondolom.”

„Anyagi dolgokra felírtam, hogy nem túl gazdag, de mindene meg van amire szüksége van, de ha mégis anyagi problémái lennének, akkor legyenek támogató ismerősei, akik ki tudják húzni a szarból.”

„Az anyagi javakkal kapcsolatban egy olyan világban él, ahol mindenkinek van elég. Megvan mindenkinek amire szüksége van, nincsen irigység és harc egymás között a több megszerzésének érdekében.”

Technológia

„Szintén fontos lesz a tiszta környezet, környezettudományos környezet fog kialakulni, és hát ennek megfelelően valószínű, hogy technológiákra épül majd az egész. Új közlekedési eszközök, valószínű kitalálnak új anyagot, ami nem lesz annyira fontos, mint az olaj. Hogy az emberek mivel fognak foglalkozni. Gyanítom, hogy a technológia olyan irányba halad, hogy ha unokákról vagy ükunokákról beszélünk, hogy többnyire gépek dolgoznak tehát az irányításért és a kézben tartásért lesznek felelősek.”

„A technológia az legyen fejlett, legyen stílusos, legyen művészi. Magas technológia legyen, de ne a gép éljen az ember helyett, tehát mindenképpen az emberek legyenek uralkodók.”

„Teljesen új technológiákkal körülvett, nagyon világos, nagyon barátságos környezetben él. Úgy értem, hogy az új technológiák az ami az életközpontban fog vagy kell, hogy álljon. És törekedniük kell, úgy értem, hogy a világnak törekednie kell egy nagyon alacsony energiafogyasztásra, illetve teljesen én úgy látom, hogy a jövőkép az egy olyanfajta technológia, ami lehetővé teszi azt, hogy a metropolisztól egy szoros közösségből teljesen önálló életet egyedi életet tudjanak élni.

„A technikai fejlettségből kifolyólag rendelkezik egy olyan eszközzel, amit most lehet, hogy még nem is tudjuk, hogy hogyan fogják hívni annak idején, de ezzel az eszközzel bárhol tud dolgozni földrajzilag is, tehát nem számít majd, hogy hol dolgozik.”

„A technológiáról annyit írtam, hogy csak a feltétlen szükséges technológia, de az High Tech legyen, és az adott pénzmennyiséget ne úrkutatásba öljék, hanem inkább a bolygó megóvására fordítsák.”

„De szükség van a technikára, pontosan azon a minimális szinten, ami elengedhetetlen. Ezt nehéz jobban megfogalmazni és valahogy így tudnám. Például a mikrohullámú sütőre nincs szükség feltétlenül.”

10.4.3. Az R&D értékei

Fókuszcsoportban megkérdeztük az R&D tagjait, hogy területükön „mi az, ami jól működik és mi az, ami javítandó”. Majd a „jól működik” és „javítandó” területekről szóló állítások mögött rejlő értékelő dimenzió felszínre hozásából keletkezett értékeket tártuk fel. Mindig, amikor azt állítjuk valamiről, hogy az „jó”, akkor az állítás mögött ott van egy mérce, egy érték, aminek megfelelt az a valóság elem, amit jónak minősítettünk. Ugyanígy, ha valami javítandó, akkor egy érték szerint javítandó. Amire azt mondjuk, hogy „jól működik”, ott azért mondjuk, mert valamilyen értékes dolog érvényesül benne. Amire azt mondjuk, hogy „javítandó”, ott valami értékes dolog hiányzik. Mindegyik mögött érték-elvárás van. Az így keletkezett érték fogalmakat rendeztük csoportokba. $3 \times 3 = 9$ cellás táblázatban rendeztem el. A halmazoknak nevet adtunk. Ezek között nincs hierarchikus különbség.

Kommunikáció Kommunikációs képesség	Szinergia Szervezettség Összhang Organikus feladatorientált szervezet	Vezetés Szervezettség Visszajelzés Koordináció Kompetens vezetőség
Egyén Szakmai alázat, önbizalom Megbízhatóság Segítőkészség Egyéni elégedettség (helye a globális szervezetben) Nyitottság Intelligencia (IQ, EQ)	Elkötelezettség Szakmai alázat Lojalitás Motiváltság Hozzáállás Bizalom	Kompetencia Fejlődés Kihívás Széles látókör Tudás Tapasztalat
Hatékonyság Munkakörnyezet	Globalitás Globális szemlélet Globális értékrend	Eredményesség Határidő Proaktivitás „sense of urgency” Körülmények

A csoport gondolkodásában azok a „jó” megoldások, magatartások, amelyekben ezek az értékek szerepelnek. Ez azt is jelenti, hogy az a bonus rendszer a jó, ami ezeket az értékeket „méri”, ösztönzi, jutalmazza, s az rossz, ami ezeket nehezíti. Nagyon fontos, hogy ezek az értékek elevenek a csoportban, azért, mert ezekkel mérik a valóságukat, ezzel mérik

megoldásaik minőségét már a jelenben is, hiszen ezzel mérve állították valamiről, hogy „jól működik” vagy, hogy „javítandó”. A fókuszcsoportban a felszínre hoztuk az értékeket.

Az értékekkel alapot adhatunk a tervezéshez. Amikor a csoport jövőképet, fejlődést tervez, akkor fel lehet tenni a kérdést, hogy mi az a jövőbeli állapot amelyben érvényesül egy-egy érték. S a csoport a kérdésre válaszolva értékalapon tervez vizionál jövőképet.

Forog a kerék ...

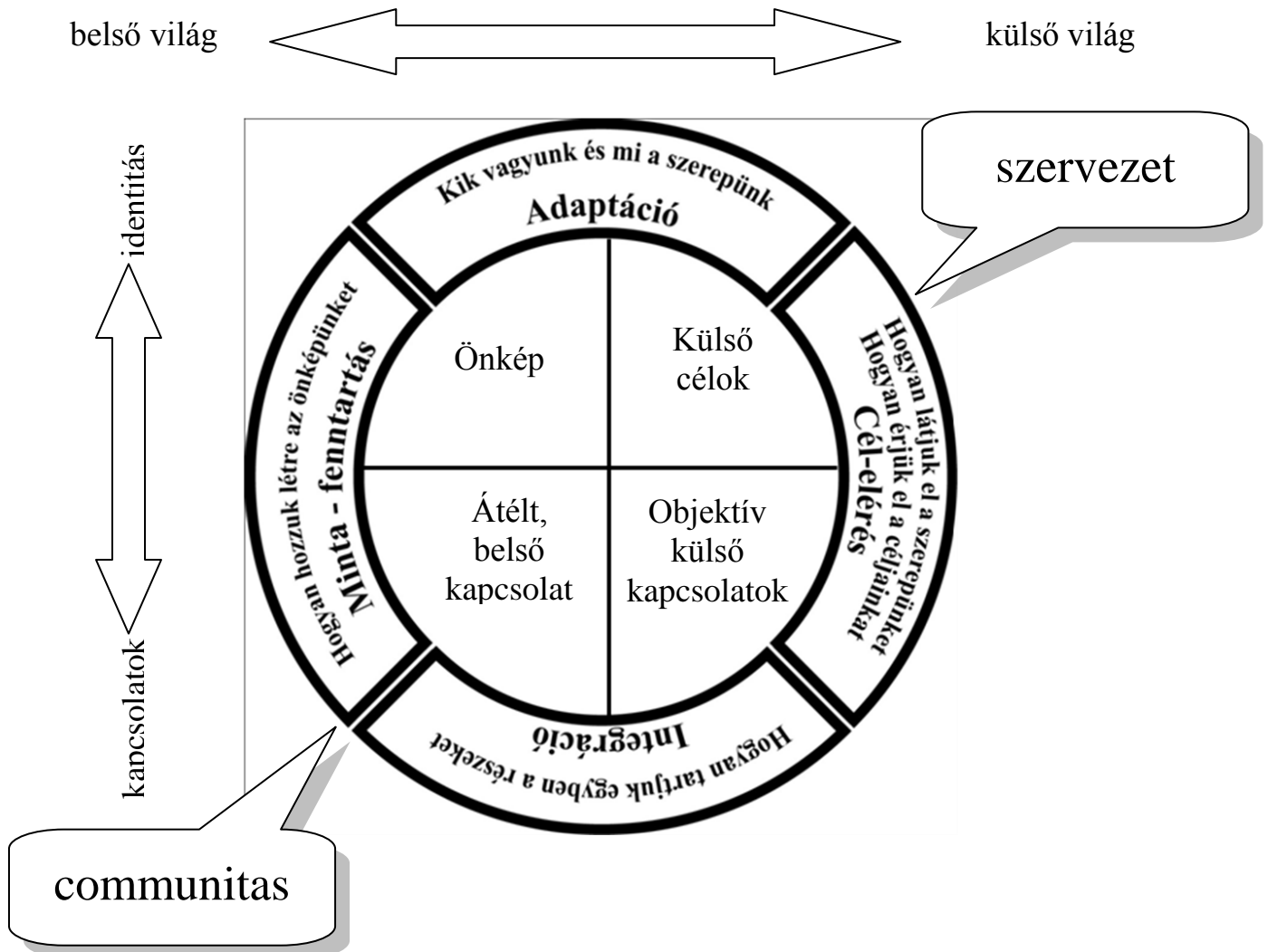
Innen a szöveg végéről újra gyorsan átfutva a rendszerfunkciók egymás utáni működését az is látszik, onnan indulva, ahova az előző részek végén jutottunk, hogy az identitást is újra és újra meg kell alkotni.

1. Az újra megalkotott identitás válik az adaptációs funkció bemenetévé. De most már jobban értjük, hogy mi mindent mondunk akkor, amikor azt mondjuk, hogy itt az a kérdés, hogy kik legyünk a környezetben a szerepeink szerint. Már ebben a kérdésben is benne rezeget a társadalom kettőssége, a *communitas* és a struktúra kérdése. Ha jól dolgoztunk a szervezeti (közel)múltban, s minden rendszerfunkció jól működött, akkor a korábbinál erősebb identitással újabb szerepeket fogalmazhatunk meg az adaptációs funkcióval.
2. Ami újabb célelérési feladatokat, újabb strukturálódást, konkrét eredményeket, sikereket jelent s ebben a folyamatban ismét belefeledkezünk a differenciálódó szerepeinkbe, a strukturált modern társadalom tevékenységeibe. S most már azt is jobban értjük, hogy miért nehéz civilként hierarchikus szervezetet csinálnunk. Civil motívumainkkal közelebb vagyunk a *communitas* eszméjéhez, s ezzel ellentétes, hogy – strukturált – szervezetet kell építenünk. Az üzleti szervezetben ez nem annyira explicit probléma, de a „jobb” munkahely „emberi” viszonyinál, s a mélyebb „boldog jövő” képénél itt megtaláljuk a *communitas*ra utaló motívumokat.
3. A célelérő szervezés újabb részeket integráló igényeket fog jelenteni, kezelni kell a bonyolódó társadalom bonyolódó részeinek kapcsolatait, egyeztetni kell újra és újra, s egye bonyolultabb körülmények között.
4. Ami újabb identitásképző, mintafenntartó funkciókat hív maga után, mert a rég-régi őseinktől kapott lelkünk is kéri a magáét. S még mindig az elveszett közösségeinket a *communitas*t is keressük, s azon dolgozunk, ezért időnként meg kell állnunk, ki kell bújnunk a szerepeinkből elő kell hívni mellérendelt viszonyú kapcsolatainkat, a bennünk rejlő szolidaritást, a szerepek nélküli egyetemes embert. S most már azt is jobban értjük, hogy mi mindent jelent a „jó” munkahelyben a „jó”. Lehet hogy a hajtós munkanap közepén leülünk közösen ebédelni. S eszünk, teázunk, beszélgetünk, munkáról is akár, *csak úgy* – emberekként.

A vezetést, vagy az itt bemutatott rendszerfunkciókkal mondva a rendszer működtetését felfoghatjuk ciklikusan is. A szokásos modern vezetői gondolkodásunkban lineáris, előre

haladó fejlődésben gondolkodunk. Ám ha a feladatok egymás utáni rendjét, nem lineárisan fogjuk fel (ami egy erős, és mélyen lévő modern európai minta), hanem időben egymást követő rész-ciklusokkal dolgozunk a szervezet fejlesztésében és vezetésében, arányosabb, kiegyensúlyozottabb szervezeti fejlődést kaphatunk.

Hiszen nem szeretnénk csak belelegezni, és nem szeretnénk csak kilélegezni. Pedig a szervezetekről való gondolkodásunkban gyakran beleesünk hasonló hibába. Van, aki a communitas szerű közösséget követeli a szervezeti viszonyokon, s van aki a hatékony szervezetet. Pedig ezek egymás kiegészítői. Kell szervezet építenünk, s kell közösséget. Ezek egymás ellenét párnai. Egyiket a másik után, majd a másikat az egyik után. Viszonyukat egy összefoglaló ábra szerint így is lehet tekinteni:



Időben egymást követő rendszerfunkciók

S a kerék, a ciklus forog tovább ...

Azt gondolnánk, hogy a globalizáció a közvetlen emberi kommunikációt kikapcsoló rendszerek kiépítését igényli, s s ebben sok igazság van. Differenciálódva épül a globális rendszer.

De úgy tűnik, hogy ahol emberek tudásokat kombinálva alkotnak, ott a személyes kiscsoportos kommunikációban alakuló értelemképződésnek is tere van. S e kiscsoportok kapcsolatai is globális hálózatot alkotnak, s a globális hálózat nem jelenti ezek eltűnését.

Az ellentét nem billen el, hanem megmarad. A vezetéselmélet, a szervezetelmélet, a szervezeti kommunikáció számára a legfontosabb, hogy megmarad mindkettő.

Látunk olyan szervezeteket, amelyek erősek az adaptációs és célelérő rendszereikben és gyengék az integrációs és mintafenntartó funkcióikban. A menedzsment jól szervezi az adaptációs és célelérő funkciókat, s nem törődik a másik kettővel. Ezek jó gazdasági eredményt tudnak felmutatni, nem túl kreatív területeken, s fokozatosan cserélődnek bennük az emberek, akik, ha tehetik elmennek, s csak a gazdasági kényszer tartja őket a szervezetben.

Látunk olyan szervezeteket, amelyek erősek az integrációs és mintafenntartó funkcióikban, de az adaptációs és célelérő rendszereikben és gyengék. Itt erős a kollektíva, s a menedzsment sokszor nem képes rábírní az alkalmazkodásra, a hatékonyabb célelérésre.

Az előbbieik többsége vagy a rendszerváltás után alakult magyar tulajdonú vállalat, vagy külföldi vállalat leányvállalata. Az utóbbiak többsége kollektívája a rendszerváltás előtt alakult, s az adaptációs nehézségek miatt jelentős részük teret vesz a versenyben.

Látunk néha mind a négy rendszerfunkciót jól működtető vállalatot.

Ellentétes funkciók ellentétes szemléletet igényelnek. Az adaptáció ellentéte az integrációnak. Az adaptáció a szervezetet integrálja a környezetébe, a tekintete belülről néz kifelé, s a környezet elvárásait közvetíti a rendszer fele. Az integráció éppen ellenkezőleg a szervezet belső részei fele figyel, s ezeket igyekszik egységes egésszé szervezni, s a részek szükségleteit igyekszik egységbe szervezni.

Ugyanígy a mintafenntartó funkció a belső egészet igyekszik átélhetővé tenni, s homogén kommunítas szerű viszonyokat előállítani, míg a célelérő funkció éppen ellenkezőleg részeket bont le az egészlől, hogy speciális követelmény-elvárásokat állítson föléjük.

A vezetői bölcsesség nem dönt ezek között az ellentmondások között. Ciklusokban gondolkodva egyszer az egyikre fókuszál, egyszer a másíkra.

Kinn és benn.

Kilégzés és belégzés.

1. Adizes, Ichak: Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt Kiadó. 1992.
2. Ágh Attila: A materialista történetfelfogás születése. Kossuth, Budapest, 1974.
3. Allport, Gordon W.: Az előítélet. Gondolat, Budapest, 1977.
4. Atkinson Rita L., Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem: Pszichológia. Osiris, Budapest, 1997.
5. Aronson, Elliot: A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.
6. Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk.): Vezetés - Szervezés I - II. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési Szervezési Tanszék jegyzete. Aula Kiadó 1991.
7. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó kft, Budapest 2000.
8. Balogh István - Karácsony András: Német társadalomelméletek. Témák és trendek 1950-től napjainkig. Balassi Kiadó 2000.
9. Barabási Albert-László: behálózva. A hálózatok új tudománya. Hogyan kapcsolódik minden egymáshoz, és mit jelent ez a tudományban, az üzleti életben és a mindennapi életben? Magyar Könyvklub, Budapest, 2003.
10. Belbin, Meredith: A team avagy az együttműködő csoport. SHL Hungary kft. Budapest, 1998.
11. Bereczkei Tamás: A belénk ivódott múlt. Dialóg Campus Kiadó, Budapest –Pécs, 1998.
12. Bereczkei Tamás: Evolúciós pszichológia. Osiris, Budapest, 2003.
13. Berger, Peter - Thomas Luckmann: A valóság társadalmi felépítése. Jósöveg Műhely Kiadó Budapest, 1998.
14. Bertalanffy, Ludvig von: ... ám az emberről semmit sem tudunk. (Robots, Men, and Minds) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
15. Bickereton, Derek: Nyelv és evolúció. Gondolat, Budapest, 2004.
16. Bion, Wilfred: Experiences in Groups, London, Tavistock Publications 1961.
17. Bohannan, Paul - Mark Glazer (szerk.): Mérföldkövek a kulturális antropológiában. Panem Kft. Budapest, 1997.
18. Bourdieu, Pierre: A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése. Gondolat. Budapest 1978.

19. Bourdieu, Pierre: Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. In Lengyel György-Szántó Zoltán(szerk.): Tőkefajták. A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája, Aula, 1998.
20. Bourdieu, Pierre: A gyakorlati észjárás. A társadalmi cselekvés elméletéről. Napvilág Kiadó. Budapest.2002.
21. Buda Béla: A személyiségfejlődés és a nevelés szociálpszichológiája. Tankönyvkiadó, Budapest, 1986.
22. Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Budapest. 1988.
23. Castells, Manuel: A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora. Gazdaság, társadalom és kultúra. I. kötet. Gondolat – Infonia, 2005.
24. Castells, Manuel: Az identitás hatalma. Az információ kora. Gazdaság, társadalom és kultúra. II. kötet. Gondolat – Infonia, 2005
25. Castells, Manuel – Martin Ince: A tudás világa. Napvilág, Budapest, 2006.
26. Chardin, Pierre Teilhard: Az emberi jelenség. Magyar Könyvklub, 2001.
27. Covey, Stephen R.: A kiemelkedően sikeres emberek hét szokása. Bagolyvár könyvkiadó, Budapest, 2004.
28. Cristal, David: A nyelv enciklopédiája. Osiris, Budapest, 1998.
29. Csányi Vilmos: Evolúciós rendszerek. Az evolúció általános elmélete. Gondolat kiadó, Budapest, 1988.
30. Csányi Vilmos: Az emberi természet. Humánétológia. Vince kiadó, Budapest 1999.
31. Csepeli György – Papp Zsolt – Pokol Béla: Modern polgári társadalomelméletek. Gondolat, Budapest, 1987
32. Csepeli György: Szociálpszichológia. Osiris 1998.
33. Csíkszentmihályi Mihály: Flow-Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai. 1997.
34. Csíkszentmihályi Mihály: És addig éltek, amíg meg nem haltak. A mindennapok minősége. Budapest, Kulturtrade1998
35. Csíkszentmihályi Mihály:A fejlődés útjai. A harmadik évezred pszichológiája. Budapest, Nyitott könyvműhely, 2007.
36. Damasio, Antonio R.: Descartes tévedése. Érzelem, értelem, és az emberi agy. AduPrint, Budapest, 1996.

37. Deetz, Stanley: Conceptual Foundations. in. Frederic M. Jablin – Linda L. Putnam (szerk.) The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. Sage publications, inc London, New Delhi, 2001.
38. Dennett, Daniel C.: Micsoda elmék. A tudatosság megértése felé. Kulturtrade, Budapest, 1996.
39. Dennett, Daniel C.: Az intencionalitás filozófiája. Osiris, Budapest, 1998.
40. Deutsch, Morton: Az együttműködés és a versengés hatása a csoportfolyamatokra. Csepeli György (szerk.) A Kísérleti társadalomlélektan főárama,) Gondolat, Budapest, 1981.
41. Domschitz Mátyás: Tizenkét dühös hím Harmadik Part teljességügyi értesítő 18 szám. 1994 Tavasz
42. Domschitz Mátyás: Tanulható e a siker? Új Pedagógiai Szemle 1995 február
43. Domschitz Mátyás: Hét erő a sikerhez. Új Pedagógiai Szemle 1995 február
44. Domschitz Mátyás: Iskola Szülő konfliktus kezelése külső segítséggel. Új Pedagógiai Szemle 2001 június
45. Domschitz Mátyás: Narratív globalizáció. Civil levelezőlista szövegeinek elemzése. Tudásmenedzsment, 2003. Pécs
46. Domschitz Mátyás. A fürge raj. Konferencia előadás a PhD. hallgatók évváró konferenciáján 2000.
47. Domschitz Mátyás: Valaha volt szebb jövő. Civil jövőképek. (www.tff.hu/tudastar/civil_jovokepek) Domschitz Mátyás: Valaha volt, szebb jövő: milyen jövőt álmodunk az unokáinknak?. - In: Comitatus : Önkormányzati szemle, 2008. (18. évf.), 7. sz.
48. Domschitz M. – Hamp G –Pete K A színtérről. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, Typotex 2007
49. Domschitz Mátyás: Politikai regresszió. Népszabadság 2009 augusztus 1.
50. Drucker, Peter F.: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, 1993.
51. Durkheim, É (2000) Az emberi természet kettőssége és ennek társadalmi feltételei. Szociológiai irányzatok a XX. Század elejéig. Szerk. Felkai G. – Némédi D. – Somlai P. , Budapest, Új mandátum.
52. Ehmann Bea: A szöveg mélyén. A pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum, Budapest, 2002.

53. Eigen, Manfred – Ruthild Winkler: A játék. Természeti törvények irányítják a véletlent. Gondolat, Budapest, 1981.
54. Elbert, Norbert F., Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József: Személyzeti, emberi erőforrás menedzsment, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs 1993.
55. Elek Andrea – Juhász Jácinta – Kiss Endre – Varga Csaba (szerk.): A tudás társadalma I-II. Stratégiakutató Intézet – Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft – Nemzeti Ifjúságkutató Intézet, Budapest, 2002.
56. Eysenck, Michael W. – Mark T. Keane: Kognitív pszichológia. Hallgatói kézikönyv. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003.
57. Felkai Gábor, *Jürgen Habermas*, Áron Kiadó, Budapest, 1993.
58. Festinger: The theory of cognitive dissonance, In.: Schramm (ed.) The science of human communication. Basic Books.1963. 17-27.
59. Forrai Gábor és Szegedi Péter (szerk.): Tudományfilozófia. Szöveggyűjtemény. Áron Kiadó, Budapest, 1999.
60. Foucault, Michel: A szavak és a dolgok. Osiris, 2000.
61. Foucault, Michel: A tudás archeológiája. Atlantisz, Budapest, 2001.
62. Frankl, Viktor E.: Az ember az értelemre irányuló kérdéssel szemben, Kötet kiadó 1996.
63. Frankl, Viktor E.: Orvosi lélekgondozás. A logoterápia és az egzisztenciaanalízis alapjai. ÚR 1997
64. Frege, Gottlob: „Jelentés és Jelöllet”, in Logikai vizsgálódások, Osiris, Budapest, 2000
65. Fromm, Erich: Pszichoanalízis és vallás, Akadémiai Kiadó, Budapest. 1995
66. Fromm, Erich - Daisetz Teitaro Suzuki: Zen Buddhizmus és pszichoanalízis. Helikon Kiadó. 1989.
67. Fromm, Erich: Menekülés a szabadság elől. Napvilág kiadó, Budapest, 2002
68. Fromm, Erich: Birtokolni vagy létezni. Egy új társadalom alapvetése. Akadémiai, Kiadó, Budapest, 1994.
69. Fromm, Erich: Az önmagáért való ember. Az etika pszichológiai alapjainak vizsgálata. Napvilág Kiadó, Budapest, 1998.
70. Garai László: Quo vadis tovaris? A Modernizáció útjáról és a rajta vándorló emberről. Scientia Humana, Budapest, 1995. I. kötet 28.o
71. Gáspár László: Általános innovációelmélet. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 1998.

72. Geertz , Clifford: Az értelmezés hatalma. OSIRIS Budapest, 2001.
73. Geertz , Clifford: „A vallás mint kulturális rendszer”, in *Az értelmezés hatalma*, Századvég, Budapest, 1994.
74. Goffman, Erving: Az én bemutatása a mindennapi életben. Thalassa Alapítvány – Pólya Kiadó.
75. Goffman, Erving: A hétköznapi élet szociálpszichológiája. Gondolat, Budapest, 1981.
76. Grice, H. Paul: Jelentés. in: Pléh Csaba – Síklaki István – Terestyéni Tamás: (szerk.) *Nyelv – kommunikáció – cselekvés* Osiris Kiadó . Budapest 1997.
77. Griffin, Em: Bevezetés a kommunikációelméletbe. HARMAT 2001.
78. Győri Miklós (szerk.): Az emberi megismerés kibontakozása. Társas kogníció, emlékezet, nyelv. Gondolat, Budapest, 2004. Kognitív szeminárium.
79. Habermas, Jürgen: A cselekvésrationalitás aspektusai. Jürgen Habermas: Válogatott tanulmányok. Atlantisz Kiadó, Budapest, 1994.
80. Habermas, Jürgen: Válogatott tanulmányok. Atlantisz Kiadó, Budapest, 1994.
81. Habermas, Jürgen: A kommunikatív cselekvés elmélete (I-II)” (A Filozófiai Figyelő és a Szociológiai Figyelő külön-kiadványa, Filozófiaoktatók Szociológiai Intézet Továbbképző és Információs Központja és Továbbképző Központ ELTE 1989)
82. Habermas, Jürgen: A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása. Századvég, Budapest, 1993.
83. Habermas, Jürgen: Kommunikatív etika. A demokratikus vitákban kiérlelődő konszenzus és társadalmi integráció politikai-filozófiai elmélete. Miskolci Egyetemi kiadó, 1995. és Új Mandátum, Budapest, 2001.
84. Habermas, Jürgen: Filozófiai diskurzus a modernségről. Helikon, Budapest, 1998.
85. Halász László (szerk.) *Művészetpszichológia*. Gondolat, Budapest, 1983.
86. Hamp Gábor: Kölcsönös tudás. Kommunikáció és megismerés. Typotex, Budapest, 2006.
87. Handy, Charles B.: Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986 (73 o.tól)
88. Hankiss Elemér – Csányi Vilmos – Fehér Márta – Jelenits István – Pléh Csaba: Az ember és az antilop Helikon, 2001

89. Horányi Özséb: Függelék: A kommunikáció participációra alapozott felfogásáról. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, AKTI - Typotex 2007.
90. Horányi Özséb: A kommunikációról. In. Béres István - Horányi Özséb (szerk.): Társadalmi kommunikáció Osiris 1999.
91. Horányi Özséb: Kommunikáció I.-II. General Press Kiadó 2003.
92. Horányi Özséb – Szabó Levente: A kommunikáció ágenséről. In. Horányi Ö. (szerk.) A kommunikáció, mint participáció, Budapest, AKTI - Typotex 2007.
93. Husserl, Edmund: „Fundamental problems in Phenomenology” (1910-1911), in *Husserliana* 13. kötet, 196.
94. Husserl, Edmund: *Az európai tudományok válsága* I. kötet, Atlantisz, Budapest, 1998.
95. Jaspers, Karl: Bevezetés a filozófiába. Európa, Budapest, 1989.
96. Jung, C: G: Gondolatok az értelemről és a tébolyról. Kossuth, 1997, 11 13 o.
97. Kaplan, R. S. – D. P. Norton: A stratégia-központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Score card vállalkozások az új üzleti környezetben? Panem – IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2002
98. Kaplan, R. S. – D. P. Norton: Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Budapest, 2005
99. Karácsony András: Bevezetés a társadalomelméletbe. Rejtjel, Budapest, 1997.
100. Kenesei István (szerk.): A nyelv és a nyelvek. Gondolat. Budapest. 1989.
101. Kindler József - Dr. Klein Sándor - Dr. Papp Ottó - dr. Tibay György: A kreativitást növelő módszerek alkalmazása. Budapesti Műszaki Egyetem, Mérnöki Továbbképző Intézet. Budapest. 1986.
102. Kocsis József: Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1994.
103. Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.
104. Korpics Márta – Szilczl Dóra: Szakrális kommunikáció. Typotex, Budapest, 2007
105. Koselleck, Reinhart: Az aszimmetrikus ellenfogalmak történeti-politikai szemantikája. Jászöveg Műhely Kiadó, 1997.
106. Koselleck, Reinhart: Elmúlt jövő. A történeti idők szemantikája. Atlantisz, Budapest, 2003
107. Kuhn, Thomas S.: A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat kiadó, Budapest, 1984.

108. Lakatos Imre: Falszifikáció és a tudományos kutatási programok metodológiája. In: Forrai Gábor – Szegedi Péter: szerk. Tudományfilozófia, Áron kiadó, Budapest, 1999.
109. Lakatos Imre tudományfilozófiai írásai. (Miklós Tamás szerk.) Atlantisz, Budapest, 1997.
110. Laki János (szerk.) Tudományfilozófia. Osiris Kiadó, Láthatatlan Kollégium, Budapest, 1998.
111. Langle, Alfred: Értelmesen élni. Életvezetési útmutató. Jel Kiadó 2004.
112. Lányi András: Együttéléstan. A humánökológia a politikai filozófiában. Liget, Budapest, 1999.
113. Lányi András (szerk.): Természet és szabadság. Humánökológiai olvasókönyv. Osiris, Budapest, 2000.
114. László János (1999) Társas tudás, elbeszélés, identitás. Scientia Humana-Kairosz , Budapest. László János (2000)
115. László János – Kállai János – Bereczkei Tamás: A reprezentáció szintjei. Gondolat, Budapest, 2004. (Kognitív szeminárium)
116. László János: Szerep, forgatókönyv, narratívum. Szociálpszichológiai tanulmányok. Scientia Humana, Budapest, 1998.
117. Lengyel György - Szántó Zoltán(szerk.): Tőkefajták. A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája, Aula, 1998
118. Levinas, Emmanuel: „Jelentés és Értelm”, in. Nyelv és közelség, Tanulmány Kiadó – Jelenkor, Pécs, 1997.
119. Lovelock, James: Gaia. The practical science of planetary medicine. Gaia Books Limited, London, 1991
120. Lovelock, James: Gaia. A földi élet egy új nézőpontból. Budapest, Göncöl kiadó.
121. Luhmann, Niklas: Bevezetés a rendszerelméletbe. Gondolat, Budapest, 2006
122. Luhmann, Niklas: Látom, amit te nem látsz. Osiris, Budapest, 1999.
123. Luhmann, Niklas: Szociális rendszerek. Egy általános elmélet alapvonalai. Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet – Gondolat Kiadó, Budapest. 2009.
124. Luhmann, Niklas: Ausdifferenzierung des Rechtssystems. Frankfurt am Main, 1981. Suhrkamp.
125. Main, Tom: A nagycsoport néhány pszicho-dinamikai sajátossága. Fordította: Horváth Krisztina. Magyar Pszichiátriai Társaság Pszichoterápiás Szekció, Csoport - Pszichoterápiás Munkacsoport, Szemináriumi anyag, Budapest 1987.

126. Margulis, Lynn: Az együttélés bolygója. Az evolúció új megközelítése. Vince, Budapest, 2000.
127. Marosán György: Stratégiai Menedzsment. Calibra Kiadó 1996.
128. Marx, Karl: Gazdasági – filozófiai kéziratok 1844-ből. In.: Marx és Engels válogatott művei. I. kötet, Kossuth, Budapest, 1983.
129. Maslow, Abraham: A lét pszichológiája felé. Ursus Libris, 2003.
130. McLuhan, Marshall: Gutenberg galaxis. Trezor, Budapest, 2001.
131. Merton, Robert K.: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Gondolat, Budapest, 1980. Társadalmi struktúra és anómia.
132. Mohás Livia: Ki tudja, mi a siker? Magyar Könyvklub, Budapest, 2002
133. Morel, Julius - Eva Bauer - Tamás Meleghy - Heinz-Jürgen Niedenzu – Max Preglau - Helmut Staubmann (szerk.) Szociológiaelmélet. OSIRIS, Budapest, 2000.
134. Moreno, Zerka T. - Leif Dag Blomkvist - Thomas Rützel: „WPszychodráma - az élet duplája” Beszélgetések Zerka Morenóval. Animula kiadó Budapest.
135. Mumford, Lewis: (1988) : Az ember öröksége. In. Filozófiai Figyelő 1988/1-2.
136. Mumford Lewis: A gép mítosza, Európa Kiadó 1986.
137. Mumford, Lewis: „Az óriásgép tervezete” in. Lewis Mumford: A gép mítosza. Európa, Könyvkiadó, Budapest 1986.
138. Naisbitt, John: Megatrendek. Tíz új irányzat, amelyek átalakítják életünket. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. Technika - Információ - Társadalom sorozat.) 1982.
139. Naisbitt, John: - Patricia Aburdene: Megatrendek 2000. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. Technika - Információ - Társadalom sorozat.)
140. Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 1994.
141. Oech, Roger Von: Kupán csapott ésszerűség. Édesvíz Kiadó Út a sikerhez sorozat.1993.
142. Papp Sándor: Fagyöngy civilizáció. Új Horizont, Veszprém, 2002
143. Papp Zsolt: A válság filozófiájától a „konszenzus” szociológiájáig. Kossuth, Budapest, 1980.
144. Parsons, Talcott – Bales, Robert – Shils, Edward: Working papers in the Theory of Action. NewYork, 1953. Free Press
145. Perrow Charles: Szervezetszociológia. Osiris-Századvég-McGraw-Hill. 1994.

146. Pete Krisztián – P. Szilcz Dóra: A kommunikáció intézményeiről. In. Horányi Özséb (szerk.) A kommunikáció, mint participáció. AKTI – Typotex Budapest, 2007
147. Pete Krisztián a „Kommunikáció, mit participáció” című kötet előkészítésekor több címszó irodalmi feldolgozását vállalta, engedélyével ezeket felhasználom e tanulmányban. A szövegben (Pete 2007) módon hivatkozok rá.
148. Peters T. J. Waterman R. H. A siker nyomában. Kossuth-KJK 1986.
149. Pinker, Steven: A nyelvi ösztön. Hogyan hozza létre az elme a nyelvet? Typotex, Budapest, 1999.
150. Pinker, Steven: Hogyan működik az elme? Osiris, Budapest, 2002.
151. Plant Roger: Managing change an making it stick, Fontana/Collins, 1987
152. Pléh Csaba: A pszichológia örök témái. Typotex, Budapest, 2008.
153. Pléh Csaba: A természet és a lélek. Osiris, Budapest, 2003
154. Pléh Csaba: Bevezetés a megismeréstudományba. Typotex, Budapest, 1998.
155. Pléh-Csányi-Bereczkei: (szerk.) Lélek és evolúció. Az evolúciós szemlélet és a pszichológia. Osiris, Budapest, 2001.
156. Pléh Csaba - Boross Ottilia (szerk) Bevezetés a pszichológiába. Osiris. Budapest 2004.
157. Pléh Csaba – Kampis György- Csányi Vilmos: Az észleléstől a nyelvig. Gondolat, Budapest, 2004. Kognitív szeminárium.
158. Pokol Béla: Szociológiaelmélet. Századvég, Budapest, 2004.
159. Polányi, M. The Tacit Dimension, London: Routledge&Kegan Paul. 1966. Magyarul: Polányi Mihály: A hallgatóságos dimenzió. In. Polányi Mihály: Tudomány és ember. Polányi Mihály szabadelvű filozófiai társaság. Argumentum kiadó. 1997.
160. Polányi Mihály: Személyes tudás. I.-II. Atlantisz. Budapest. 1994.
161. Polányi Mihály: Tudomány és ember. Polányi Mihály Szabadelvű Filozófiai Társaság. Argumentum kiadó. 1997.
162. Popper, Karl: Objective Knowledge. An Evolutionary Approach. Clarendon Press. Oxford. 1979.
163. Popper, Karl: Test és lélek. Typotex Kiadó, Budapest, 1998
164. Pratkanis – Aronson: A rábeszélőgé. AbOvo1992.
165. Prigogine, Ilya – Isabelle Stengers: Az Új Szövetség. A tudomány metamorfózisa. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1995.

166. Rawlinson, J. Geoffrey: A kreatív gondolkodás és az ötletbörze. Novotrade. 1989.
167. Riesman, David – Nathan Glazer – Reuel Denney: Magányos tömeg. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.
168. Rioch M. J.: Bion munkája csoportokkal. Ford: Raffai Jenő. Magyar Pszichiátriai Társaság Pszichoterápiás szekció, Csoport - Pszichoterápiás Munkacsoport, szemináriumi anyag, Budapest 1985.
169. Rogers, Carl: Valakivé válni. A személyiség születése. Edge 2000, 2003.
170. Rosch, Eleanor: Egyetemes és kulturálisan specifikus jegyek az emberi kategorizációban. In. Pléh Csaba - Boross Ottilia (szerk.) Bevezetés a pszichológiába. Osiris. Budapest 2004.
171. Rosch, E.—Mervis, C. B. (1975): Family resemblances: Studies in the internal structure of categories, *Cognitive Psychology* 7, 573—605. o.
172. Schockley, Pamela S. – Zalabak: Fundamentals of organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values. Pearson, 2006
173. Schumacher, Ernst F.: A kicsi szép. Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
174. Schütz , Alfred – Thomas Luckmann, „Az életvilág struktúrái”, in.: *A fenomenológia a társadalomtudományban*, Gondolat, Budapest, 1984.
175. Schwartz, Peter: Menedzsment a non profit szervezetben, Parola füzetek, Közösségfejlesztők egyesülete
176. Searle, John R.: Elme, nyelv és társadalom. A való világ filozófiája. Vince Kiadó, Budapest, 2000.
177. Senge, Peter M.: Az 5. Alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó 1998.
178. Senge, Peter M.: Learning for a Change. An interview with Peter Senge By Alan M. Webber. Ezt a szöveget E-mailon kaptam, magam is egy hálózattól, egy tanuló szervezetben gondolkodó és közösen tanuló hálózattól, ezért az interjú bibliográfiai adatai bizonytalanok.
179. Simon, Herbert A.: Az ésszerűség szerepe az emberi életben. Gondolat kiadó, Budapest, 2004. Társadalomtudományi Könyvtár Uj Folyam
180. Sperber, Dan: A kultúra magyarázata. Osiris kiadó, Budapest, 2001.
181. Spillman, Kurt R. -Kati Spillman „Ellenségkép és konfliktuscuszasámlás” Magyar Tudomány 1992/1-es szám.

182. Sveiby, Karl Erik: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK KERSZÖV 2001.
183. Symington, Joan & Neville: Wilfred Bion klinikai munkássága. Amimula 2000.
184. Szabó Márton (szerk.): Az ellenség neve. Jószöveg, Budapest, 1998.
185. Szabó Márton (szerk.): Beszélő politika. A diszkurzív politikatudomány teoretikus környezete. Jószöveg, Budapest, 2000.
186. Szántó Zoltán – Orbán Annamária: A társadalmi tőke koncepciója. In.: Analitikus szemléletmódok a modern társadalomtudományban. Helikon, Budapest, 2006.
187. Tar Zoltán: A frankfurti iskola. Max Horkheimer és Theodor W. Adorno kritikai elmélete. Gondolat, Budapest, 1986.
188. Thomka Beáta (szerk.): Narratívák 2. Történet és fikció. Kijárat Kiadó, Budapest, 1998.
189. Toffler, Alvin: Hatalomváltás. Tudás, gazdaság és erőszak a XXI. század küszöbén. (Európa Könyvkiadó Budapest. 1993.
190. Tomasello, Michael: Gondolkodás és kultúra. Osiris Kiadó Budapest, 2002.
191. Tompkins, Phillip K.– Maryanne Wanca-Thibault: Organizational Communication. Prelude and Prospects. In. Frederic M. Jablin – Linda L. Putnam (szerk) The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. Sage publications, inc London, New Delhi, 2001.
192. Turner, Victor: A rituális folyamat. Osiris, Budapest, 2002.
193. Varga Csaba és Tibori Tímea (szerk.) A mai világ és a jövő forгатókönyvei. (HÉA Stratégiakutató intézet, MTA Szociológiai Intézet, Magyar Kapu Alapítvány. Budapest 1977.
194. Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése (Akadémiai Kiadó 1988)
195. Vecsenyi János: Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó, Budapest, 1999.
196. Wardaugh, Ronald: Szociolingvisztika. Osiris - Századvég Kiadó Budapest 1995.
197. Watzlawick, Paul - John H. Weakland - Richard Fisch: Változás, A problémák keletkezésének és megoldásának elvei. Gondolat Budapest, 1990.
198. Weber, Max: Gazdaság és Társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1987.
199. Weber, Max: A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Gondolat. 1982.
200. Weiss János: Az integrációtól a narrációig. A felvilágosodás dialektikájának recepciója. Áron, Budapest, 2004.

201. Weiss János: Tizenkét előadás a frankfurti iskoláról és a diákmozgalmakról. Áron, Budapest, 2000.
202. Weiss János: A frankfurti iskola. Tanulmányok. Áron, Budapest, 1997.
203. Wittgenstein, L. (1992): *Filozófiai vizsgálódások*, Bp.: Atlantisz
204. Wittgenstein, L. : Logikai-filozófiai értekezés. Atlantisz, Budapest, 2004
205. Zsolnai László: Ökológia, gazdaság, etika. Helikon, Budapest, 2001.